

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

ROBERTO LAZARETTI

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE REQUISITOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
NA REDE DE HOTÉIS KENNEDY**

FLORIANÓPOLIS

2017

Roberto Lazaretti

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE REQUISITOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
NA REDE DE HOTÉIS KENNEDY**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Administração da
produção.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Lobo

Florianópolis

2017

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE REQUISITOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NA REDE DE HOTÉIS KENNEDY

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gilberto Moritz, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

À família, pois é a base de quem somos:
Minha mãe por me ensinar o que é correto e nunca desistir dos meus sonhos;
Meu pai por ensinar que um trabalho honesto é o que mais vale a pena;
Meu irmão, ao qual desejo todo o sucesso possível.
Aos verdadeiros amigos que sempre estiveram presentes em todos os momentos,
fossem bons ou ruins;
Minha afiliada Sophia e seus pais;
E àquela pessoa especial que tornou meu mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Dr. Eduardo Lobo que se dedicou a fazer correções e sugestões visando à melhoria e elaboração deste trabalho.

A diretoria e gerência da Rede Kennedy Hotéis, que abriu as portas e forneceu espaço e informações para a pesquisa e compilação dos dados necessários para confecção deste.

A todos os professores que passaram pela minha vida acadêmica na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que em todos os aspectos apenas somaram para o meu conhecimento e aprendizagem. Deixo bem explícito o reconhecimento à profissão, pois sem professor não há como existir outras profissões.

“Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar”.
(Deming, 1986)

RESUMO

Este trabalho trata acerca da qualidade em serviços do setor de hotelaria abrangido com um estudo de caso em uma rede hoteleira da Grande Florianópolis/SC: Kennedy Hotéis, com o objetivo de analisar os principais aspectos da qualidade em serviços, pois em dias atuais, as organizações estão percebendo que um dos diferenciais é a qualidade percebida pelo cliente. Inicialmente, este trabalho tratará da contextualização da hotelaria, pois o setor hoteleiro é um serviço que também precisa estar em conformidade com as exigências dos clientes. Para tanto, a administração produtiva de tal setor precisa trabalhar sinergicamente para obter os resultados satisfatórios. A parte seguinte aborda a fundamentação teórica pertinente à elaboração dos tópicos de análise. Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, que envolveu uma entrevista com os gestores e uma pesquisa de satisfação. Na análise de dados foi contextualizado o enfoque histórico do empreendimento estudado e usados indicadores para avaliar as unidades hoteleiras que possui, pois são os indicadores que atingem os níveis de conformidade e precisam ser analisados constantemente. Foi elucidado também na análise os processos e fluxograma de uma hospedagem e uma análise do setor de eventos, da gestão e controle de estoques bem como o processo de compras. A parte final mostra a conclusão dos dados e resultados obtidos, sugestões para a empresa e para próximos trabalhos e limitações do estudo.

Palavras-chave: Administração da Produção, Serviços, Qualidade, Hotelaria.

ABSTRACT

This article deals with the quality of services in the hotel sector, covered with a case study in a hotel chain of Florianópolis / SC: Kennedy Hotels, with the objective of analyzing the main aspects of quality in services. Now a days, the organizations are realizing that something that differentiate is the quality as seen by the costumer. Initially, this work will deal with the contextualization of the hotel sector, since it is a service that also needs to be in compliance with the requirements of the clients. To do so, the productive management of such a sector must work synergistically to obtain satisfactory results. The following part deals with the theoretical basis pertinent to the elaboration of the topics of analysis. Regarding the methodology, it is a descriptive and qualitative research, which involved an interview with the managers and a satisfaction survey. In the data analysis the historical focus of the study was contextualized and used indicators to evaluate the hotel units that it has, since they are the indicators that reach the levels of compliance and need to be analyzed constantly. It also elucidated in the analysis the processes and flowchart of a hosting and an analysis of the sector of events, of the management and control of inventories as well as the process of purchases. The final part shows the conclusion of the data and results obtained suggestions for the company, possibilitys for following works and limitations of the study.

Keywords: Production Management, Services, Quality, Hospitality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapeamento do Processo “Tomar Banho”.....	34
Figura 2	Fluxograma Linear e Fluxograma Funcional.....	36
Figura 3	Diferença entre Eficiência e Eficácia.....	38
Figura 4	Informações para uma Reserva Individual.....	55
Figura 5	Fluxograma de uma Hospedagem.....	58
Figura 6	Mapa do Processo de hospedagem na Rede Kennedy (MACRO- OPERACIONAL).....	59
Figura 7	Mapa do Processo de hospedagem na Rede Kennedy (MICRO- OPERACIONAL).....	60
Figura 8	Sistema de Entrada de Mercadorias.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Qualidade do Apartamento.....	67
Gráfico 2	Serviço do Quarto.....	68
Gráfico 3	Limpeza do Apartamento.....	69
Gráfico 4	Atendimento da Recepção.....	70
Gráfico 5	Serviços de Lavanderia.....	71
Gráfico 6	Qualidade do Café da Manhã.....	71
Gráfico 7	Espaço <i>Relax e Fitness Center</i>	72
Gráfico 8	Serviços de Internet.....	72
Gráfico 9	Resumo das Análises dos Serviços Avaliados.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação da Rede Kennedy por “ESTRELAS”	51
Tabela 2	Nível de satisfação dos Clientes.....	73
Tabela 3	Satisfação dos serviços de Eventos e envolvidos.....	76
Tabela 4	Fatores da Qualidade de Serviços e sua Aplicação na Rede Kennedy.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentação e Bebidas
CMNET	Sistema para Hotéis
JIT	<i>Just in time</i>
PAX	Hóspede
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PEPS	Primeiro que Entra Primeiro que Sai
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de Hospedagem
TC	Trabalho de Curso
UH	Apartamento (unidade habitacional)
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WI-FI	<i>Wireless Fidelity</i> (Acesso sem fio)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	20
2.1.1 Estoques	23
2.1.2 JIT – Just In Time	27
2.1.3 Qualidade	28
2.1.3.1 Indicadores De Qualidade – Aspectos Gerais	32
2.1.4 Processos	33
2.1.5 Mapa Do Processo	34
2.1.6 Fluxograma	35
2.1.7 Eficiência e Eficácia	37
2.1.8 Satisfação dos Clientes	38
2.2 HOTELARIA	41
2.2.1 Classificação por Estrelas	42
3 METODOLOGIA	47
4 ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1 KENNEDY HOTÉIS: CONTEXTO HISTÓRICO	50
4.2 ESTRUTURA FÍSICA DOS HOTÉIS	50
4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS POR ESTRELAS	51
4.4 PROCESSOS E FLUXOGRAMA PARA HOSPEDAGENS	54
4.5 ESTOQUES	61
4.5.1 Controle de Estoque	63
4.5.2 Compras	63
4.6 PLANEJAMENTO, INVESTIMENTOS E OBJETIVOS DA REDE	64
4.7 A QUALIDADE PARA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	66
4.7.1 Qualidade do Setor de Eventos	74

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1 DIAGNÓSTICO	79
5.2 RELACIONANDO COM OS OBJETIVOS	80
5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	81
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	81
5.5 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	82
REFERÊNCIAS	83
GLOSSÁRIO	89
APÊNDICE A - Assuntos abordados na entrevista e conversa com os gestores e gerência	90
APÊNDICE B - Ficha da pesquisa de satisfação utilizada	91

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de curso (TC) configura-se como uma análise da qualidade da rede de Hotéis Kennedy. Assim como os demais setores econômicos, a rede hoteleira também tem preocupações com a qualidade que apresenta em seus serviços e produtos para os seus clientes, independente de tratar-se de um cliente *habitué* ou sendo a primeira hospedagem.

A hotelaria se trata de uma indústria do futuro, por ser uma atividade que emprega um enorme contingente de trabalhadores em múltiplas atividades totalmente interligadas. A hotelaria consiste em um setor econômico relativamente novo, pois só foi realmente implantado de maneira organizada e profissional a partir da Segunda Grande Guerra, época de reconstrução e também de intenso desenvolvimento tecnológico.

De acordo com o PORTAL EDUCAÇÃO (2015), a indústria hoteleira é considerada um dos mais importantes segmentos da economia nacional, permitindo a geração de empregos, melhorando a qualidade de vida da população, distribuindo maior renda, promovendo ações de incentivo, bem como eventos que atraem divisas aos municípios, o que colabora na arrecadação de impostos. Os benefícios apontados advêm da atividade turística em localidades, que produz um efeito multiplicador de renda e emprego no setor hoteleiro. Mas a busca por ofertar qualidade nos produtos e serviços para garantir a satisfação dos clientes tem forçado os hotéis que querem se destacar a mudar as estratégias de gestão tanto na parte operacional quanto na qualidade.

A preocupação frequente com a qualidade do serviço prestado e a boa gestão hoteleira vêm estimulando e envolvendo os diversos setores organizacionais, fazendo com que profissionais do ramo hoteleiro se envolvam com sua gestão (CORDEIRO, 2010).

A área operacional é fundamental que seja bem gerida, realizando as atividades de maneira eficiente. A qualidade com que os serviços sejam feitos requer sempre superar, ou no mínimo atender, as expectativas dos clientes, pois basta uma lacuna não ser preenchida que se corre o risco do concorrente se destacar e, em consequência, tirar o seu cliente em potencial.

Para tanto, a modernidade e o avanço tecnológico estão caminhando a favor dos hotéis. Os *softwares* utilizados pelos mesmos possibilitam mapear todo o

processo da hospedagem desde o momento da solicitação até o *check-out* (saída). Tal base de dados é de extrema relevância, pois além de saber do histórico do cliente, facilita também para a fidelização e praticidade, pois conhecendo o mesmo, ficará mais fácil satisfazê-lo em futuras hospedagens.

Mas não basta apenas construir um bom empreendimento e ter um banco de dados, é necessário superar em algum aspecto, tendo aquele ponto que diferencia do seu concorrente ou então aquele algo a mais, pois quando alguém se hospeda em algum hotel de categoria relevante, ele já espera usufruir o que podemos chamar de “pacote”, que está incluso no valor da diária. Este pacote pode ser, por exemplo, a inclusão do café da manhã, o acesso a internet, estacionamento, entre outros.

Para Wada e Camargo (2006), o aumento do turismo no país trouxe para o primeiro plano questões referentes à gestão de hotéis. Um balanço da situação atual do setor aponta dois desafios a gestores e profissionais da área. Primeiro, maior profissionalização, sobretudo em termos de pesquisas sobre habitabilidade e estruturas de gestão. Segundo, maior consciência dos hoteleiros sobre uma característica essencial do serviço, a hospitalidade, ou seja, a capacidade de fazer o hóspede sentir-se em ambiente acolhedor, ao mesmo tempo em que se preserva o profissionalismo dos serviços.

Os empreendimentos hoteleiros hoje equivalem a componente da indústria turística, passando a ser analisado como segmentos do turismo propriamente dito. O setor de hotelaria atua como um instrumento de viabilização da atividade turística, dispondo de informações relacionadas aos transportes e programações diárias aos turistas.

A hospitalidade também faz parte do conjunto de ações que a rede hoteleira precisa incluir para que a eficiência no processo seja atingida. Ser ou não ser bem recebido em algum lugar parte do pressuposto de experiências que a pessoas já vivenciou. Porém cada pessoa tem o seu conceito sobre isso. A exigência está sempre aumentando, independente do local que se encontre.

Segundo Machado (2012), hospitalidade constitui a estrutura e a rede de serviços que visa atender a demanda turística e a demanda de lazer e de eventos, especialmente nos segmentos de hospedagem e gastronomia. Os principais estabelecimentos que atendem a esta demanda seriam os hotéis, as pousadas, os restaurantes e os centros de convenções.

Para Dias (2002), a partir dessa ideia tradicional de hospitalidade, refletiu-se de forma mais profunda sobre este fenômeno, que se transforma em “produto” e se caracteriza como “serviço”, se referindo “à interação satisfatória entre as pessoas estranhas, ao conforto fisiológico e psíquico do hóspede, por meio de estruturas físicas, culturais e do espaço”.

É importante ressaltar que o fenômeno dos dias atuais, intitulado de “hospitalidade” não é uma preocupação dos tempos modernos. A visão do termo, na antiguidade, já era a preocupação maior de quem hospedava. O termo ainda remete a uma reflexão e sua estreita relação com a palavra hospital, que está ligada diretamente ao atendimento, aos desejos e aos anseios do usuário (STOLL 2006).

1.1 TEMA E PROBLEMA

A presente pesquisa tem como tema a qualidade da rede de Hotéis Kennedy. Por tratar-se de um setor de serviços, a busca para sempre agradar o cliente está deixando os gestores cada vez mais preocupados, pois para quem sempre deseja a eficácia, o concorrente parece sempre estar em vantagem competitiva.

Diante disso, as estratégias por se destacar estão tomando novos rumos. O processo todo que envolve uma hospedagem está ficando maior, porém sinérgico, facilitando todos os setores envolvidos no mesmo. Não se trata mais simplesmente de fazer o *check-in* e posteriormente, após a estada, o *check-out*. Há todo um contexto inserido nesse trâmite. Todos os setores do hotel precisam estar em comunicação constante, pois do contrário, muitos erros que podem ser cruciais, serão cometidos.

O problema que será abordado trata-se sobre: Quais são as principais ações eficazes para que a qualidade dos serviços da organização estudada realmente atinja ou supere as expectativas dos clientes?

A qualidade é uma variável que é interpretada de muitos ângulos. Ou seja, cada consumidor tem o seu conceito. O que para uns está numa classificação satisfatória, para outros está num nível de desapontamento. Basta um detalhe não agradar para que o descontente faça queixas, tanto com a gerência do hotel ou até mesmo nas mídias sociais.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos e serão delineados a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais aspectos da qualidade em serviços na Rede de Hotéis Kennedy.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando ao longo do objetivo geral, objetiva-se especificamente:

- a) Identificar e mapear os principais processos nos serviços da Rede de Hotéis Kennedy no que envolvem a hospedagem;
- b) Abordar aspectos práticos da qualidade em serviços por meio de indicadores da qualidade;
- c) A partir de estudo de caso, identificar a relação prática dos aspectos da qualidade em serviços.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa desta pesquisa para a academia se dá por mostrar como é a Administração da Produção de serviços para quem ainda esteja na universidade. Nas disciplinas acerca do tema geralmente são estudados muitos processos que compõem os mais variados assuntos. Desta forma, o caso que será analisado mostrará como realmente é o funcionamento. A busca pela qualidade é um fator primordial para quem está envolvido em qualquer processo produtivo. Para tanto, novos estudos sempre devem ser feitos, não que seja modelo, mas para que um comparativo possa existir e análises possam ser feitas.

Para um ambiente socioeconômico, é apresentar como uma organização familiar é gerida e obtenha sucesso em sua administração. Não se trata de abordar um modelo de empreendimento, mas sim a sua eficácia ao decorrer do tempo de existência da organização.

Este trabalho também proporciona uma amostra aos profissionais da hotelaria, evidenciar informações descritas por outros profissionais, que atuam na mesma área, para que possam traçar melhorias e medidas, perante os

concorrentes, na busca de uma vantagem competitiva, para um melhor atendimento dos hóspedes, através dos dados obtidos na pesquisa.

O estudo também serve para a sociedade e clientes potenciais de hotéis, de um modo geral, para que tenham um conhecimento sobre os procedimentos de um hotel, deixando-os mais aguçados acerca de como funciona uma organização a qual, muitas vezes, parece simples, porém a complexidade dos procedimentos se torna, algumas vezes, impossível de se evitar falhas.

Este trabalho está estruturado conforme a seguir: no capítulo 2 terá a fundamentação teórica; no capítulo 3 a metodologia utilizada; no capítulo 4 o estudo de caso e no capítulo 5 as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será feita uma abordagem teórica sobre os assuntos que envolvem esta pesquisa. Os assuntos foram divididos em tópicos. Serão abordados assuntos desde a disciplina da administração da produção e seus assuntos inerentes e também um referencial teórico da área hoteleira.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Slack et al (1999, pág. 25), “a Administração da Produção trata de maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que se veste, come, usa (...) chega até as pessoas graças aos gerentes de produção que organizaram a mesma”. Moreira (1998, pág. 1) diz que “a palavra ‘produção’ liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra ‘operações’ refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviços”.

Pode-se definir a produção em três termos: função produção, gerentes de produção e administração da produção. A função produção se encarrega de reunir os recursos para a produção de bens e serviços. Os gerentes de produção se encarregam de controlar os recursos envolvidos pela função produção. Administração da produção é a ferramenta do gerente de produção para gerir a função produção de maneira eficiente (GUEDES, 2008).

Para Slack et al (1999, pág. 29):

“Gerentes de produção são os funcionários que exercem responsabilidade particular em administrar algum ou todos os recursos envolvidos pela função produção. (...) Em algumas organizações, o gerente de produção pode receber outra denominação. Por exemplo, ele pode ser chamado de ‘gerente de tráfego’ em uma empresa de distribuição, ‘gerente administrativo’ em um hospital ou ‘gerente de loja’ em um supermercado. Administração da produção é o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção”.

O tema Administração da Produção compreende uma vasta gama de assuntos, que não devem ser vistos de forma isolada sob pena de perderem seu significado conjunto. As atividades de administração da produção acontecem a todo o instante, em número e frequência muito maiores do que possam parecer. O cotidiano atual nos mantém imerso, de tal forma, nas atividades de produção que julgamos ser necessário emergir deste contexto para visualizar e compreender o funcionamento destas atividades, a fim de poder administrá-las com maior

propriedade. A função produção está focada na transformação de certos insumos em algum resultado desejado. (PEINADO; GRAEML, 2007).

Interpretando a última parte acima, já é comum ouvir em muitos ambientes que todo processo produtivo consiste na entrada de insumos (*input*), seguido pelo processamento e resulta na saída de produtos (*output*). Neste contexto, produtos não são apenas bens tangíveis, que possam ser tocados, mas também envolve os serviços, que se encontram presentes em diversas organizações.

Segundo Hutner (2010), pode-se entender que um serviço é uma ação executada por alguém ou por alguma coisa, caracterizando-se por ser uma experiência intangível, produzido ao mesmo tempo em que é consumido, não podendo ser armazenado, e apresentando dificuldades para ser produzido em massa ou atender mercados de massa. Serviço é satisfazer na plenitude as necessidades e gostos dos clientes. Na mente de cada pessoa há uma consciência de necessidades e desejos, às vezes não estão completamente claros, mas existem. Cada produto, por exemplo, tem valor para alguém e este não está no produto em si, está na mente da pessoa que o precisa.

Para Moreira (1998, p. 2), “um serviço é prestado, e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço”. Conforme Peinado e Graeml (2007, pág. 43) “as organizações de serviços podem prestar serviços para empresas manufatureiras, para empresas do setor primário ou diretamente para o consumidor”. As organizações de serviços podem ser classificadas em cinco subgrupos:

- Serviços empresariais: consultorias, finanças, bancos, escritórios de contabilidade, vigilância, limpeza etc.;
- Serviços comerciais: lojas de atacado e varejo, serviços de manutenção e reparos;
- Serviços de infra-estrutura: comunicações, transporte, eletricidade, telefonia, água, esgoto etc.;
- Serviços sociais e pessoais: hotéis, restaurantes, cinema, teatro, saúde, hospitais etc.; e
- Serviços de administração pública: educação, policiamento, saúde etc.

Para Alves (2010), os serviços são distintos entre si por quatro características básicas: a inseparabilidade, a variabilidade, a intangibilidade e a perecibilidade.

A inseparabilidade é uma característica do marketing que busca estabelecer agrado ao cliente na prestação de um serviço. Seu objetivo é manter o cliente fiel à empresa prestadora garantindo-lhe satisfação imediata (ALVES, 2010). Lovelock e Gummesson (2004) lecionam que o processo simultâneo de produção e consumo, abrangendo fatores como a presença do cliente, é facilmente notável em ambientes de serviços e pode formar uma propriedade de distinção fundamental entre bens e muitos tipos de serviços.

A variabilidade pode ocorrer entre clientes, entre funcionários, entre períodos e entre empresas. Diversos funcionários da mesma prestadora podem fazer contatos com um mesmo cliente, mas isto aumenta diferenças de atitudes e comportamentos que prejudicam a negociação. Por outro lado, os desempenhos de um mesmo funcionário também podem variar e causar os mesmos problemas. Quando isto acontece, o departamento de marketing intervém sobre o sistema de produção, as interações e a qualidade do serviço para consolidar soluções (ALVES, 2010).

Alves (2010), diz que os serviços não são tocáveis, ou seja, são intangíveis. Mas Lovelock e Gummesson (2004) entendem que muitos serviços envolvem atividades de desempenho tangível, as quais os usuários podem experimentar durante a entrega, por meio de um ou mais dos seus cinco sentidos. Por exemplo, para serviços, como cirurgia, corte de cabelo, ginástica, limpeza, reparação, ou paisagismo, os objetivos chave dos consumidores são a obtenção de mudanças tangíveis em si ou nas suas posses. Os resultados tangíveis dessas mudanças, como sensação de bem estar físico após uma massagem, um escritório limpo, um corte de cabelo novo, um gramado recém cortado, móveis restaurados ou cirurgia, compreendem desde o efêmero ato até o permanente e irreversível. Logo, os serviços em si mesmos são intangíveis, mas os seus resultados podem ser tangíveis.

Geralmente os serviços não são perecíveis, mas na medida em que a tecnologia avança eles precisam ser atualizados para que se tornem mais eficientes e para que a empresa prestadora possa melhorar ou pelo menos manter sua posição no mercado (ALVES, 2010). Solomon e Stuart (2003) afirmam que os serviços não podem ser estocados, sendo que há dependência de tempo. Assim, a perecibilidade pode ser compreendida pela forte relação que tem com o tempo, onde serviços prestados, mas não consumidos, representam desperdício.

Em uma organização o sistema de produções pode agir em macro-operações ou em micro-operações. A macro-operação se refere à produção principal de uma empresa, enquanto as micro-operações se referem às produções menores que alimentam e sustentam a macro-operação (GUEDES, 2008).

Segundo Slack (2002), a administração da produção envolve todos e os mesmos conjuntos de atividades para qualquer organização independente do seu tamanho. Porém, para que toda empresa atinja seus objetivos, ela deve calcular e planejar antecipadamente a sua produção, sendo que ao mesmo tempo deve existir também o monitoramento e o controle da mesma. Para isso, existe o planejamento e controle da produção (PCP), que visa aumentar as atividades e a eficiência e a eficácia da organização através da administração da produção.

Neste tópico se trouxe o que vários autores dizem sobre a administração da produção. No tópico a seguir será abordado a gestão de estoques.

2.1.1 ESTOQUES

Embora os serviços não possam ser estocados, esse tópico ainda deve ser mencionado para essa pesquisa, pois a organização analisada precisa de produtos devido à produção do café da manhã e também para o restaurante que possui, pois, além de oferecer no modo *à la carte*, também oferece *room-service*.

Estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. (SLACK et al, 1999). Moreira (1998, p. 317) complementa:

“Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção”.

O estoque, no contexto de produção, trata-se de um recurso ocioso. O recurso pode ser animado ou inanimado. Porém a ociosidade não significa que o recurso não esteja servindo para nada, mas sim que está a disposição quando necessário. Serve como um seguro contra inesperadas interrupções, atrasos ou outros fatos que poderiam atrapalhar o andamento da produção (RIGGS, 1976).

A administração do controle de estoque deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que, o

custo financeiro também se eleva. Uma empresa não poderá trabalhar sem estoque, pois, sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto. O controle de estoque é de suma importância para a empresa, sendo que se controlam os desperdícios, desvios, apuram-se valores para fins de análise, bem como, apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro (BARDINE, 2013).

Segundo Moreira (1998), os objetivos dos estoques são o de ligar vários fluxos entre si e também proporcionar determinadas economias na produção. Usando de detalhes, essas grandes funções podem ser repartidas nos seguintes objetivos parciais:

- a) Os estoques cobrem mudanças previstas no suprimento e na demanda: a empresa pode adquirir maiores quantidades de mercadorias para as quais acredita num aumento indesejável de preço ou outra alternativa seria para as quais se espera alguma dificuldade de abastecimento num futuro próximo;
- b) Os estoques protegem contra incertezas: essas incertezas dizem respeito ao momento em que se necessita de um determinado item. Isso seria as faltas temporárias ou dificuldades na obtenção das matérias-primas e outros insumos necessários à produção; variações na demanda de produtos acabados podem ocorrer em outros momentos. Pode haver também dificuldades operacionais;
- c) Os estoques permitem produção ou compra econômicas: com frequência torna-se mais barato para a empresa produzir ou comprar em determinadas quantidades ou lotes que são excessivos para as necessidades do momento, que levará à manutenção de estoques.

Para Slack et al (1999), existem quatro tipos de estoque: estoque isolador, estoque de ciclo, estoque de antecipação e estoque de canal. Eles existem devido às várias razões de desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e de demanda em diferentes pontos de qualquer operação. A seguir será explicado cada um dos tipos de estoque:

- Estoque isolador: também conhecido como estoque de segurança. Serve para compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda;
- Estoque de ciclo: ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente;

- **Estoque de antecipação:** é utilizado para compensar diferenças de ritmo de fornecimento e demanda. É produzido antes do período de forte demanda e colocado em estoque até que seja necessário;
- **Estoque de canal:** este estoque existe porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Todo estoque em trânsito é estoque de canal.

O objetivo do controle de estoque é aperfeiçoar o investimento em estoque, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido. O estoque do produto acabado, matéria-prima e material em processo não serão vistos como independentes. Todas as decisões tomadas sobre um dos tipos de estoque influenciarão os outros tipos. Às vezes acabam se esquecendo dessa regra nas estruturas de organização mais tradicionais e conservadoras. O controle de estoque tem também o objetivo de planejar, controlar e replanejar o material armazenado na empresa (BARDINE, 2013).

Determinar o método ou a política de ressuprimento para determinado item de material consiste em definir a forma com que os estoques serão constantemente reabastecidos à medida que o tempo passa e o material é consumido, em outras palavras consiste em definir o quanto e quando comprar o material. A determinação do método de ressuprimento adotada vai influenciar nos estoques cíclicos e nos estoques de segurança. Existem várias formas de ressuprimento de estoques, dentre elas, as mais utilizadas pelas organizações são: Sistema de revisão contínua, Sistema de revisão periódica, Sistema de duas gavetas e Sistema kanban de abastecimento (PEINADO; GRAEML, 2007).

- a) **Sistema de revisão contínua:** Neste sistema de ressuprimento, o estoque do material é continuamente monitorado até que se atinja um nível pré-determinado. Este nível é denominado como ponto de ressuprimento. Quando o estoque atinge o ponto de ressuprimento, é feito um pedido de um lote de compras de tamanho fixo. O pedido de compra não será atendido imediatamente, existe um espaço de tempo entre a colocação do pedido no fornecedor e sua respectiva entrega denominado por tempo de ressuprimento ou *lead time* (PEINADO; GRAEML, 2007).
- b) **Sistema de revisão periódica:** Neste sistema de ressuprimento, o estoque do material é repostado em intervalos fixos e constantes de tempo, que são pré-estabelecidos. Os lotes de compra vão variar em função do

nível remanescente de estoque no dia do ressuprimento. A quantidade comprada é estabelecida de forma que somada ao estoque existente atinja um nível pré-determinado que se supõe ser suficiente para atender a demanda até o próximo ressuprimento. Este nível máximo de estoque é denominado como nível de suprimento. O sistema de revisão periódica é mais simples de ser implementado e é bastante utilizado por pequenos varejistas por não necessitarem o monitoramento contínuo dos estoques. A facilidade do sistema consiste em fazer apenas pedidos em intervalos fixos que necessitam apenas de uma verificação periódica no estoque remanescente no dia do pedido (PEINADO; GRAEML, 2007).

- c) **Sistema de duas gavetas:** O sistema de revisão de estoques por duas gavetas pode ser considerado uma variação do sistema de revisão contínua. O sistema de duas gavetas busca facilitar a dificuldade do controle contínuo do nível dos estoques necessário através de uma forma de controle visual. Trata-se de dois ambientes de estocagem, onde um se completa e o outro se deposita o restante do material. Começa-se a utilizar pelo que ficou com menos. Quando acaba, é feito o pedido para somente completar o vazio e começa-se a utilizar do outro ambiente. E assim sucessivamente, fazendo com que haja rodízio sempre, utilizando o mais velho. O sistema de revisão contínua por duas gavetas apresenta a vantagem de proporcionar um dos princípios básicos da boa estocagem, que é de garantir que os primeiros materiais a entrar serão os primeiros a sair – PEPS. Além disto, o sistema permite o controle visual dos estoques. A necessidade de dois locais de armazenagem pode vir a ser tornar uma desvantagem pela maior ocupação do espaço destinada aos materiais (PEINADO; GRAEML, 2007).
- d) **Sistema Kanban de abastecimento:** O sistema kanban busca movimentar e fornecer os itens de produção, à medida que vão sendo consumidos, de forma que os processos sejam puxados, ou seja, que nenhum posto de trabalho seja abastecido com materiais antes de solicitá-lo ao estágio anterior. No sistema kanban deve sempre haver um equilíbrio entre o processo anterior e o processo posterior. Em outras palavras, o processo anterior não pode produzir mais peças que o processo posterior tenha capacidade de consumir. Da mesma forma, o processo posterior

não deve adquirir, ou seja, apanhar, mais peças do processo anterior que o necessário para sua produção (PEINADO; GRAEML, 2007).

Neste tópico abordou o a gestão de estoques, bem como o sistema de ressuprimento e os tipos. No tópico seguinte se tratará do sistema Just in time.

2.1.2 JIT – JUST IN TIME

O Just in Time (JIT) surgiu no Japão em meados da década de 70, sendo sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company, a qual buscava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso (CARVALHO, 2013).

Para Stack et al (1999, p. 355):

“O just in time (JIT) é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Ele é alcançado através da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Uma filosofia-chave do JIT é a simplificação”.

O objetivo do JIT é promover a otimização de todo o sistema de manufatura, desenvolvendo políticas, procedimentos e atitudes requeridos para ser um fabricante responsável e competitivo. Para que isso ocorra da melhor forma possível, é necessário atingir algumas metas, tais como: projetar a otimização dos processos, interagirem bem com o cliente, obter relações de confiabilidade com fornecedores e clientes, adotar compromisso de melhoria contínua. Estas metas que juntas resultarão no objetivo final (DENES, 2008).

As vantagens do sistema de administração da produção Just in Time podem ser mostradas através da análise de sua contribuição aos principais critérios competitivos, conforme Carvalho (2013):

- a) **Custos:** Dados os preços já pagos pelos equipamentos, materiais e mão de obra, o JIT busca que os custos de cada um destes fatores sejam reduzidos ao essencialmente necessário. As características do sistema JIT, o planejamento e a responsabilidade dos encarregados da produção

pelo refinamento do processo produtivo, favorecem a redução de desperdícios.

- b) Qualidade:** O projeto do sistema evita que os defeitos fluam ao longo do fluxo de produção; o único nível aceitável de defeitos é zero. A pena pela produção de itens defeituosos é alta. Isto motiva a busca das causas dos problemas e das soluções que eliminem as causas fundamentais destes problemas.
- c) Flexibilidade:** O sistema *just in time* aumenta a flexibilidade de resposta do sistema pela redução dos tempos envolvidos no processo.
- d) Velocidade:** A flexibilidade, o baixo nível de estoques e a redução dos tempos permitem que o ciclo de produção seja curto e o fluxo veloz.
- e) Confiabilidade:** A confiabilidade das entregas também é aumentada através da ênfase na manutenção preventiva e da flexibilidade dos trabalhadores, o que torna o processo mais robusto.

Para Rodrigues (2010, p. 260):

“O JIT é uma técnica muito importante e que pode trazer ganhos significativos a uma organização, mas é preciso ter em mente que é uma questão complexa, e não deve ser tratado superficialmente, principalmente sem a criação de uma estrutura adequada para seu funcionamento”.

Percebeu-se neste tópico que o Just in time propicia muitos benefícios à organização, porém precisa ser projetado e cumprir metas. A seguir será abordado o tema da qualidade.

2.1.3 QUALIDADE

Dentro das organizações, muitos cuidados são tomados para que os produtos sejam produzidos obedecendo a certos princípios de qualidade, conseguidos através do desenvolvimento de técnicas que visam a conceder aos produtos garantias suficientes para torná-los bem aceitos pelo consumidor. Esta prática tem se estendido por todas as áreas e pessoas, atingindo todas as fases do processo e os níveis hierárquicos. Não podem ficar fora deste contexto os fornecedores e os clientes (ROCHA, 2008).

Atualmente o foco principal das empresas, em todos os setores, tem sido a busca progressiva pela melhoria de seus produtos e serviços. Isso ocorre juntamente com a redução de custos; extinção de desperdícios, assim como a redução dos prazos de projetos, produção e atendimento. Diante deste fator busca-se a satisfação do cliente, que é o consumidor final e também o sucesso da empresa. (SEBRAE, 2000).

Conforme Slack et al (1999, p. 39):

“Finalmente, em razão de os consumidores não verem, em modo geral, a produção dos bens, julgarão a qualidade da operação com base nos próprios bens. A qualidade dos mesmos é razoavelmente evidente. (...) Nos serviços, o consumidor que provavelmente participa da operação, não julga apenas a seu resultado, mas também os aspectos de sua produção.”

As empresas sempre buscam superar pela qualidade. A busca pela mesma tem se tornado algo que está diferenciando dos concorrentes. Para Rothery (1993, Pág. 13), “qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”.

A melhor medida da qualidade de um produto é feita pela satisfação apresentada pelo consumidor. Isto necessariamente passa pela qualidade dos insumos de fabricação. Por isto, internamente, a obtenção da qualidade na empresa é o resultado da qualidade dos seus esforços, obtidas através de duas fases distintas: o planejamento, que estabelece um plano de ação, definindo a especificação dos produtos e os padrões de qualidade a serem alcançados; e a execução, que leva o plano para a área produtiva e o coloca em atividade, acompanhado por um controle (ROCHA, 2002).

A qualidade dos produtos e serviços não é o único critério que diferencia uma empresa de outra, mas sem dúvida é um dos mais importantes. Se a constante preocupação com a qualidade for aliada com a preocupação com os custos, a empresa se colocará em notáveis condições competitivas (MOREIRA, 1998).

O conceito de qualidade não é recente, pois fazendo uma revisão da história é possível verificar diversas preocupações das empresas com a qualidade dos produtos desde o início da humanidade. A procura por materiais mais resistentes para desenvolver suas armas, fez com o homem primitivo desenvolvesse novos métodos e habilidades para a sua própria evolução. (RODRIGUES, 2010).

Para Gonçalves (2008), a qualidade está ligada a sentimentos subjetivos que refletem as necessidades internas de cada um. Muitas pessoas avaliam a Qualidade pela aparência; Outras se voltam à qualidade do material com que é feito o produto.

Outras, ainda, avaliam a qualidade de alguma coisa pelo preço. Existem várias dimensões da qualidade. O aspecto objetivo, mensurável da qualidade, é o processo.

Conforme KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA (2008, pág. 41),

“Qualidade é uma dimensão de um serviço ou produto que é definida pelos clientes. Duas importantes prioridades competitivas lidam com a qualidade: qualidade superior (...), que é prestar um excelente serviço ou fornecer um excelente produto, e a qualidade consistente, (...) que é produzir serviços ou produtos que satisfaçam as especificações (...) de maneira consistente”.

A qualidade é algo muito abrangente, pois se dedica a estudar a satisfação dos clientes. O conceito de cliente deve ser estendido ao ponto de, todos - numa organização – serem considerados clientes. São os clientes externos (todos que entram em contato com a organização e que não são parte integrante da mesma) e os clientes internos (todos os funcionários e setores da organização). Dessa forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações desta com a sociedade como um todo (GONÇALVES, 2008).

Para Lobos (1991, p. 14), “a qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”.

Conforme Rocha (2008), a qualidade em serviços possui dimensões que contribuem para a melhoria:

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço conforme prometido;
- Tangibilidade: são as evidências físicas do serviço (Davis, 2001). Tem uma forte semelhança com a qualidade percebida nos produtos.
- Receptividade: disposição apresentada por uma pessoa no momento de prestar um serviço ou aceitar uma reclamação;
- Competência: habilidade e conhecimento demonstrados por uma pessoa ao realizar o serviço;
- Cortesia: comportamento amigável demonstrado por alguém no momento de prestar o serviço;
- Credibilidade: confiança depositada no outro, na honestidade em realizar o trabalho;
- Segurança: a garantia de que o serviço estará isento de qualquer risco;
- Acesso: facilidade de contato com quem presta o serviço;
- Compreensão do cliente: interesse demonstrado pelo prestador em entender a real necessidade do cliente.

De acordo com Campos (1992, p. 02), “[...] serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

De acordo com Almeida (2001), existem três motivos para se oferecer um serviço com qualidade. O primeiro motivo é de ordem material, onde é o cliente quem gera lucro para a empresa, pagando os salários dos funcionários. O segundo motivo é de ordem intelectual/filosófica, que se refere à troca. Pessoas que desejam superar suas limitações, com satisfação pessoal ou oportunidade de crescimento profissional, prestam serviços com dedicação, recebendo em decorrência disso elogios, agradecimentos, reconhecimento, gratidão e recomendações. Já o terceiro é de ordem espiritual, pois o serviço é uma ponte entre o ser humano e Deus, onde há crescimento espiritual.

A qualidade do serviço hoteleiro está no ato de acolher um hóspede de maneira ética com um tratamento de empatia, ou seja, identificando o cliente como semelhante. Portanto, o hotel deve atuar colocando-se no lugar do cliente, compreendendo e procurando sentir o que ele sente e pensar o que o cliente pensa. A ética em hotelaria tem como uma das regras fundamentais fazer com que todos os funcionários, desde a limpeza até a gerência, sejam tratados com cortesia, atenção e respeito (BEBER, 2013)

Segundo Petrocchi (2002), a qualidade total possui cinco dimensões: a intrínseca, o custo, o atendimento, a moral e a segurança. A qualidade intrínseca é referente aos serviços oferecidos pelo hotel, já o custo precisa ser de acordo com o produto oferecido. No que tange ao atendimento, o quadro de funcionários deve agir com atenção aos hóspedes, agilidade nos serviços solicitados, educação, simpatia e competência. A moral está relacionada ao ambiente ético, pois este deve ser de respeito mútuo, de acordo com os bons costumes. Ainda, o hotel deve proporcionar a seus funcionários e hóspedes um ambiente que resguarde sua integridade física, segurança.

De acordo com Flores (2002), o hotel não deve somente se preocupar com a hospedagem, mas com ambientes que proporcionem aos seus clientes momentos de entretenimento, relaxamento, cuidados com a saúde, bem como gastronomia de qualidade. Para isso é necessário que esses serviços sejam de qualidade. De nada adiantará uma boa estrutura sem treinamentos específicos ao quadro de

funcionários, para que venham a prestar tais serviços de forma adequada e eficaz aos hóspedes.

Percebe-se a existência de dois obstáculos encontrados pelos gestores da indústria hoteleira, no que tange a melhoria da qualidade. O primeiro refere-se ao fato de que os gestores não conhecem quais são os aspectos importantes para os hóspedes quando estes avaliam sua experiência no hotel. Já o segundo diz respeito à inexistência de instrumentos ou métodos confiáveis e validados para a medição das percepções dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados (GUNDERSEN; HEIDE; OLSSON, 1996).

Em síntese, todos os processos de uma determinada atividade são importantes. Desta forma, se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o produto final terá qualidade satisfatória. O tópico seguinte trata-se dos indicadores da qualidade.

2.1.3.1 INDICADORES DA QUALIDADE – ASPECTOS GERAIS

Na concepção de Paladini (2005, p. 54),

“Pode-se definir um indicador da qualidade como uma informação bem-estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços, métodos ou processos de produção”.

Os indicadores da qualidade são os elementos básicos da avaliação da qualidade. É a avaliação da qualidade sendo realizada a partir de indicadores. A empresa precisa determinar seus indicadores baseada no seu planejamento estratégico e nos seus objetivos a serem atingidos. A qualidade deve ser implementada tendo em vista as necessidades e a satisfação dos clientes. PALADINI (1994).

Os indicadores da qualidade, segundo PALADINI (1994), devem possuir algumas características, tais como:

- Ser objetivos (mensuráveis);
- Ser claros (compreensíveis);
- Ser precisos (não permitir duplicidade de interpretações);
- Ser viáveis (ser compatíveis com os recursos da empresa);
- Ser representativos (espelhar a realidade do processo);
- Permitir rápida visualização do processo (sintético);

- Expressar resultados alcançados (quando os resultados devem aparecer, como serão apresentados, alcance da área etc.).

O nível de satisfação do cliente é considerado um relevante indicador da qualidade: o mais importante. Este indicador é usado para determinar como o consumidor reage diante do produto oferecido e se ele pretende permanecer fiel. Este Indicador pode ser construído a partir de uma Pesquisa motivacional do produto, que busca mostrar o que levou o consumidor a adquirir o nosso produto, levando-se em consideração as opções que existem de produtos similares, consumidores atuais, consumidores potenciais, as pessoas que influenciam as compras etc. (PALADINI, 1994).

Fatores de qualidade do serviço são os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas com algum nível de especificação (Dias, 2003). Johnston e Clarck (2002, p. 135-137) fornecem 18 fatores de qualidade que procuram envolver a totalidade da qualidade do serviço: Acesso, Estética, Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Limpeza / Atratividade, Conforto, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Flexibilidade, Cordialidade, Funcionalidade, Integridade, Confiabilidade, Responsividade e Segurança.

Esses 18 fatores podem ser consolidados em dimensões mais amplas e, de fato, podem não envolver todos os aspectos da qualidade do serviço para todas as organizações. Mas, segundo os autores, é um ponto de partida para ajudar as empresas a definir, entregar e medir a qualidade do serviço.

A seguir será elucidado sobre processos e na sequencia mapa do processo.

2.1.4 PROCESSOS

Segundo Rodrigues (2010):

“Processo é um conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequencia lógico-temporal, com objetivo definido, realizadas por pessoas e/ou máquinas, que visam transformar recursos (entrada), agregando valores, através de recursos de transformação e de uma lógica preestabelecida (metodologia de processamento), resultando em bens e serviços (produtos) para a sociedade e/ou clientes”.

Os processos organizacionais referem-se à sequência de tarefas que, ao agregarem valor a essas variáveis e trabalharem sobre elas, geram como resultado final o produto ou serviço oferecido pelas empresas.

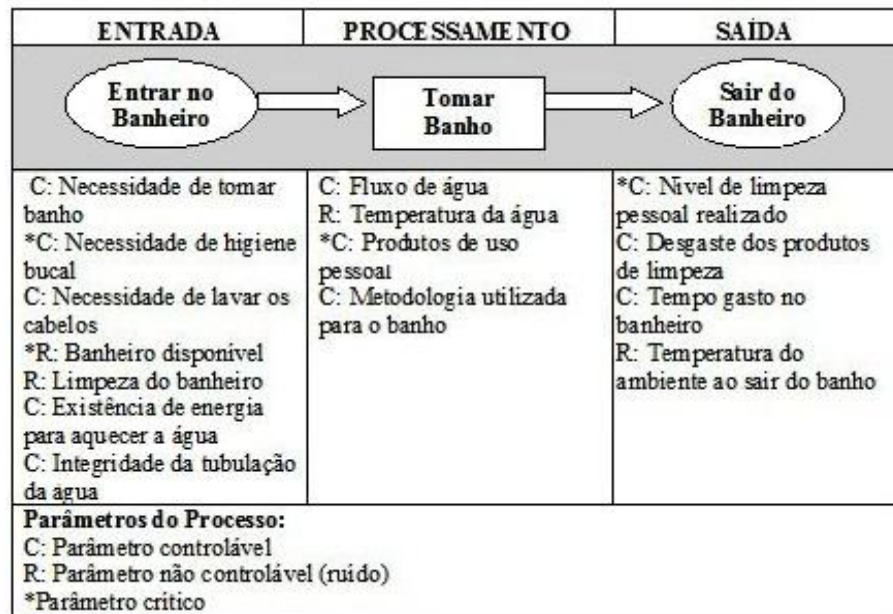
Conforme Velloso (2009), o conhecimento dos processos e suas características são importantes, principalmente, para identificar as áreas com oportunidade de melhoria, fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão, fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar e gerenciar rotinas e resultados. Todos os processos existentes em qualquer empresa, independente de porte e segmento de mercado, podem ser categorizados como organizacionais uma vez que estes viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral. Entretanto, na prática para o melhor entendimento e agrupamento estrutural dos processos organizacionais ocorre a diferenciação dos mesmos por tipo de trabalho realizado, foco de atuação e resultados alcançados.

2.1.5 MAPA DO PROCESSO

Segundo Rodrigues (2010, p. 117), “mapa do processo é uma representação gráfica, sequencial, detalhada e que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, controláveis ou não”.

Na figura 1, pode-se entender melhor como funciona o mapa de um processo. O exemplo é de o mapeamento da atividade “tomar banho” (RODRIGUES, 2010):

Figura 1: Mapeamento do processo “tomar banho”.



Autor: Marcus Rodrigues: Ações para a Qualidade. pág. 119.

O Mapeamento de processos é uma técnica geral utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações. Esse exercício de compreensão e documentação é fundamental para diversas metodologias de melhoria de processos: é a partir de um mapa bem estruturado do processo que sugestões de melhoria e pontos de atuação dessas metodologias podem ser elencados e observados em mais detalhes (NATUCCI, 2013).

2.1.6 FLUXOGRAMA

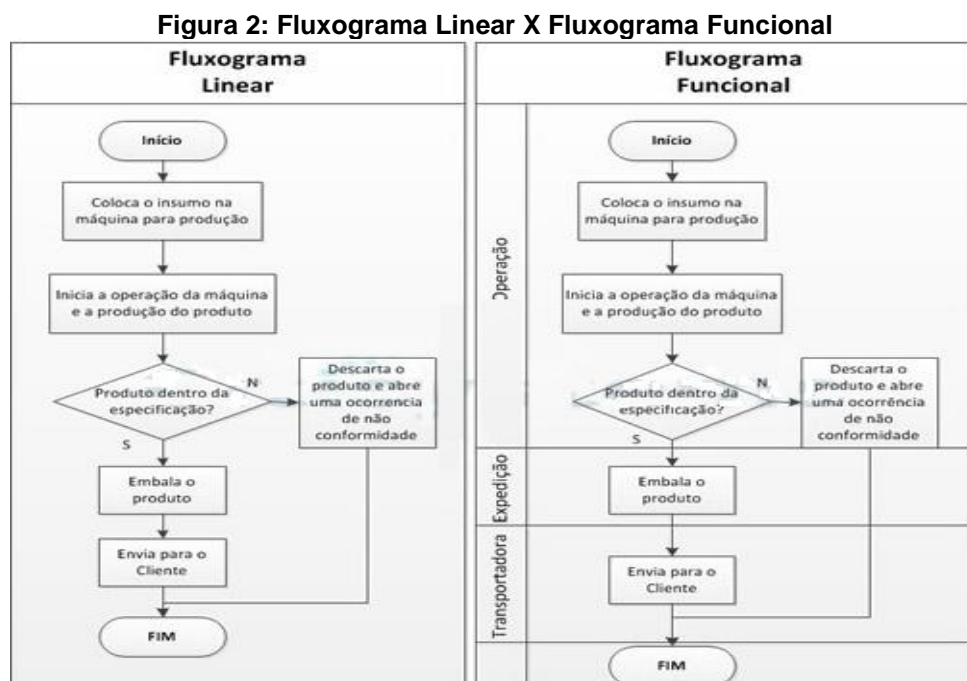
Segundo Rodrigues (2010, p. 114), “fluxograma é forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-as em uma sequência lógica e de forma planejada”.

Pode ser definido também como o gráfico em que se representa o curso ou caminho percorrido por certo elemento (por exemplo: determinado documento), através dos vários departamentos da organização, bem como o tratamento que cada um vai lhe dispensando. O fluxograma é fundamental para simplificação e racionalização do trabalho, permitindo um estudo detalhado dos métodos, processos e rotinas de um departamento ou área da organização.

O objetivo é mostrar de forma descomplicada o fluxo das informações e elementos, além da sequência operacional que caracteriza o trabalho que está sendo executado. Existem dois tipos de fluxograma, que são o fluxo linear e o fluxo funcional:

- **Fluxograma linear:** é um diagrama que exibe a sequência de trabalho passo a passo que compõe o processo. Esta ferramenta ajuda a identificar retrabalhos, redundâncias ou etapas desnecessárias;
- **Fluxograma funcional:** tem como objetivo mostrar o fluxo de processo atual e quais as pessoas ou grupo de pessoas envolvidas em cada etapa. Neste caso, linhas verticais ou horizontais são utilizadas para definir as fronteiras entre as responsabilidades. Este tipo de ferramenta demonstra onde as pessoas ou grupo de pessoas se encaixam em cada sequência do processo e como elas se relacionam com outro grupo (SILVEIRA, 2012).

Na figura 2, pode-se observar a diferença entre os dois tipos de fluxograma acima citados:



Fonte: Google imagens¹

Dentre as ferramentas utilizadas na análise organizacional destaca-se o fluxograma, que representa de forma gráfica a sequência de uma atividade. Sua

¹ <http://fluxograma.net/>

importância é percebida, especialmente, quando utilizada para analisar processos organizacionais visando sua melhoria. No próximo tópico serão apresentadas a eficiência e a eficácia.

2.1.7 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Para Drucker (1998), a eficiência consiste em fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc. Já a eficácia geralmente está relacionada ao nível gerencial.

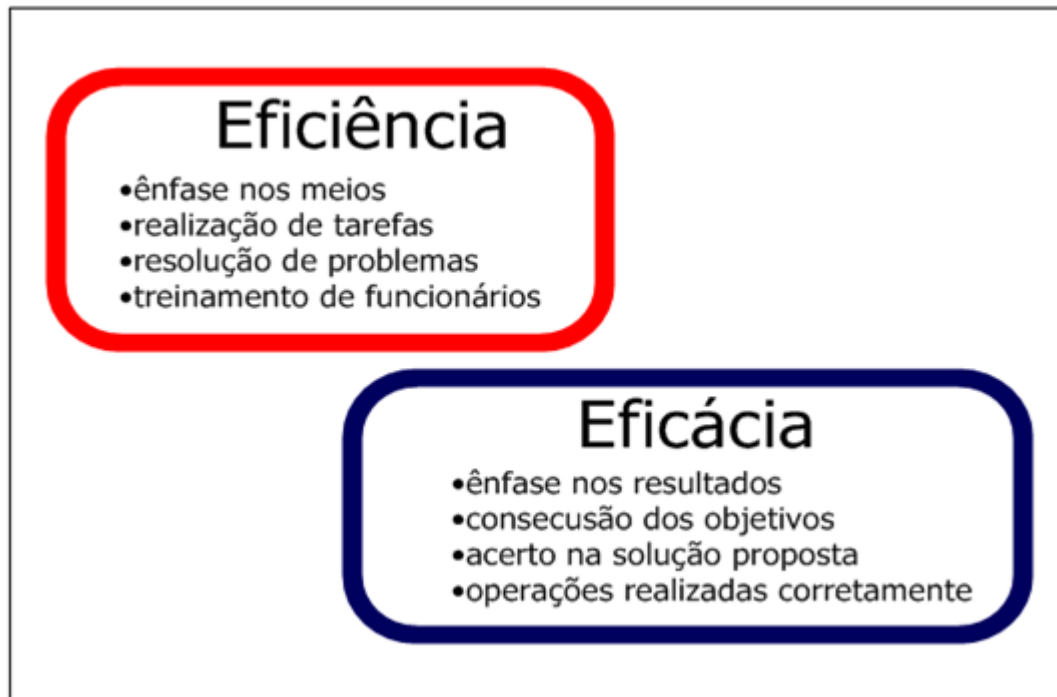
Eficiência trata de como fazer, não do que fazer. Trata de fazer de modo correto e não fazer a coisa certa. Quando se fala em eficiência, está se falando em produtividade, em fazer mais com o mínimo de recursos possíveis. Já a eficácia trata do que fazer, de fazer as coisas certas, da decisão de que caminho seguir. Eficácia está relacionada à escolha e, depois de escolhido o que fazer, fazer esta coisa de forma produtiva leva à eficiência. A eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo (DRUCKER, 1998).

Na atividade administrativa devermos ter claros os referidos conceitos em nossa mente, definindo com facilidade a diferença entre eficiência e eficácia. Evidente que na maior parte das situações ser eficaz parece bem mais importante do que ser eficiente, já que preocupamo-nos, normalmente, mais com o resultado do que com o meio. No entanto, realizar uma tarefa da maneira adequada aumenta consideravelmente a chance de alcançarmos o resultado pretendido, de forma que a busca pela qualidade tanto na execução como no resultado deve ser uma constante. Assim, embora diferentes, ambos os conceitos devem estar presentes (JÚNIOR, 2014).

Conforme Krieser (2009), tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.).

A seguir, a figura 3 mostra a diferença entre eficiência e eficácia, conforme Silva (2012) ²:

Figura 3: Diferença entre Eficiência e Eficácia



Fonte: Vanderlei Silva: Produção Industrial e Qualidade. 2012²

As diferenças entre esses dois conceitos podem até parecer sutis, mas realmente são extremamente importantes. No próximo tópico, o assunto tratado é a satisfação dos clientes.

2.1.8 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. O que se percebe é que muitas empresas ainda não atentaram para a importância dos serviços aos clientes (CESTARI; GIMENEZ, 2008).

A permanência da empresa no mercado não é ao acaso, e sim, devido ao trabalho de qualidade, cordialidade, presteza e receptividade dos dirigentes com seus clientes ativos no ato da prestação dos serviços e fornecimento de produtos, e

² <http://producaoindustrialequalidade.blogspot.com.br/2012/04/eficiencia-e-eficacia.html>

o respeito quanto à comunicação de futuros problemas que não foram combinados, sendo a principal estratégia utilizada pelos profissionais (OLIVEIRA, 2010).

O consumidor sabe identificar o produto que melhor atenderá as suas necessidades. Com base nisto, segundo Karsaklian (2004), o consumidor tem uma personalidade que faz com que ele sinta uma maior atração por um produto do que outros, e também desenvolve algumas atitudes que podem ser positivas e negativas em relação aos produtos.

Para Lélis (2012), clientes, internos ou externos, ficam satisfeitos quando suas expectativas quanto a um produto ou serviço são atendidas ou superadas. A percepção dos clientes em relação à qualidade do produto/serviço passa por uma ou mais das definições a seguir:

- Conformidade com as especificações: tem relação com as prioridades competitivas de qualidade consistente, entrega pontual e velocidade de entrega. Não só o produto/serviço é alvo da avaliação, mas também o processo que origina;
- Valor: deve ser um valor que o cliente esteja disposto a pagar, a contar à expectativa que o levou a adquiri-lo. As prioridades competitivas de alta qualidade e baixo custo devem estar em equilíbrio para agregar valor;
- Conveniência para uso: é a avaliação do cliente em um produto/serviço em relação à consideração por sua utilidade, aparência, estilo, durabilidade, confiabilidade e outras características;
- Assistência: pode ser tão importante quanto a própria qualidade do produto/serviço. Não há satisfação pelos clientes com empresas que não ofereçam assistência técnica adequada, demonstrações financeiras incorretas, respostas atrasadas a pedidos ou propaganda mentirosa;
- Impressões psicológicas: são baseadas nas percepções do cliente em relação ao ambiente, à imagem da empresa ou produto e à estética, em relação até mesmo com os envolvidos, não sendo apenas do produto/serviço.

Para Guimarães (2007), a satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente. Dessa forma, as empresas devem buscar a satisfação como forma de estreitar a relação com seus clientes, tornando-os parceiros comerciais.

Para se descrever o que é satisfação para um cliente ao comprar um produto ou um serviço, apresenta-se a definição de Kotler (2000), a qual diz que satisfação

consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. O autor ainda reforça que a satisfação é função do desempenho e das expectativas percebidos.

Na definição citada, o autor coloca que o desempenho pode ser lido como resultado, ou seja, o atingido com a compra de um produto ou de um serviço. O cliente cria as suas expectativas através de experiências anteriores, informações de profissionais de marketing e conselhos de pessoas que adquiriram o mesmo produto ou serviço anteriormente.

Segundo Detzel e Desatnick (1995, p. 8):

“Satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização - por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços de organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).”

Para sobreviver no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles (GUIMARÃES, 2007). Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais globalizados, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los (CESTARI; GIMENEZ, 2008).

Os clientes são capazes de impulsionar ou derrubar um negócio. Um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa (CHIAVENATO, 2007, p.207).

Este tópico mostrou a visão dos autores sobre a satisfação dos clientes. A seguir será abordado o assunto hotelaria.

2.2 HOTELARIA

Segundo Petrocchi (2007, pág. 2):

“Empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A hotelaria é uma parte do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes. Isso significa que existe uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes do sistema: o hotel influencia o resultado do conjunto, assim como sofre influências das outras partes”.

Quando se fala em hotel, as pessoas imaginam um edifício com vários apartamentos com destino ao pernoite. Talvez, considerada num sentido restrito, isto esteja correto. Porém, o hóspede tem a seu dispor várias opções de hospedagem, o que torna essa definição limitada. Poderá escolher um *resort* luxuoso, localizado em uma região exótica, que além de apartamentos, ofereça muitas opções ao seu comodismo. Outros preferem hotéis com pensão completa (*full service*), que além de apartamentos, oferecem várias opções em termos de alimentos e bebidas. Esses hotéis geralmente possuem restaurantes, lanchonetes ou salas de estar e oferecem serviço de quarto (*room service*), além de salões de festas. Há ainda hóspedes que preferem hotéis com serviço econômico, que oferecem somente acomodações e, algumas vezes, café da manhã. E existem também hóspedes que optam por apartamentos para pernoite, alguns sem banheiro, situados próximos a aeroportos e outros locais e são alugados por breves períodos (HAYES et al, 2005).

Há uma complexidade na gestão hoteleira, que exige visão estratégica, atenção e agilidade na organização. Isto permite se adaptar às variações do meio que a envolve. As mudanças pressionam de fora para dentro, fator que motiva as mudanças organizacionais. É necessária uma mentalidade de aceitação de mudanças na cultura organizacional, a fim de garantir a adaptação e a sobrevivência do hotel. Para tanto, deve-se analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas para se manter no mercado. Estes são alguns desafios da gestão hoteleira, pois a sobrevivência do hotel depende de sua capacidade de evoluir com o mesmo, sempre em busca da satisfação do cliente (PETROCCHI, 2007).

Grönroos (2000, p. 97) afirma que "gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o Marketing de Relacionamento esteja baseado também em outros aspectos, como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas".

Um hotel é classificado por “estrelas”. A seguir será mostrada a classificação.

2.2.1 CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS

De acordo com informações do site do ministério do turismo, para o tipo “HOTEL”, o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass) estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

O HOTEL de categoria uma estrela deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Para cada estrela adicional, o HOTEL deve atender a uma série de requisitos adicionais que diferenciam as categorias entre si. Por meio da comparação entre a infraestrutura e serviços oferecidos, assim como das ações de sustentabilidade executadas pelo meio de hospedagem, o consumidor poderá fazer uma melhor escolha. Segue critérios de classificação:

- **UMA ESTRELA:**

- ✓ Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- ✓ Serviço de guarda dos valores dos hóspedes;
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 9 m² (em no mínimo 65% das UH);
- ✓ Banheiros nas UH com 2 m² (em no mínimo 65% das UH);
- ✓ Troca de roupas de cama uma vez por semana;
- ✓ Serviço de café da manhã;
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

- **DUAS ESTRELAS:**

- ✓ Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- ✓ Serviço de guarda dos valores dos hóspedes;
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 11 m² (mínimo 70%);
- ✓ Banheiro nas UH com 2 m² (em no mínimo 70% das UH);
- ✓ Troca de roupas de cama duas vezes por semana;
- ✓ Sala de estar com televisão;

- ✓ Serviço de café da manhã;
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito;
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

• **TRÊS ESTRELAS**

- ✓ Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone durante 24 horas;
- ✓ Serviço de mensageiro no período de 16 horas;
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 13 m² (mínimo 80%);
- ✓ Banheiro nas UH com 3 m² (mínimo 80% das UH);
- ✓ Troca de roupas de cama em dias alternados;
- ✓ Troca de roupas de banho diariamente;
- ✓ Serviço de lavanderia;
- ✓ Sala de estar com televisão;
- ✓ Televisão em 100% das UH;
- ✓ Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- ✓ Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- ✓ Serviço de facilidades de escritório virtual;
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH;
- ✓ Climatização (refrigeração/ventilação forçada/calefação) adequada em 100% das UH;
- ✓ Restaurante;
- ✓ Serviço de café da manhã;
- ✓ Área de estacionamento;
- ✓ Programa de treinamento para empregados;
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

• **QUATRO ESTRELAS**

- ✓ Serviço de recepção aberto por 24 horas;
- ✓ Serviços de mensageiro no período de 24 horas;

- ✓ Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 15 m² (mínimo 90%);
- ✓ Banheiros nas UH com 3 m² (mínimo 90%);
- ✓ Berço para bebês, a pedido;
- ✓ Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc);
- ✓ Café da manhã na UH;
- ✓ Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (room service) no período de 24 horas;
- ✓ Troca de roupas de cama e banho diariamente;
- ✓ Secador de cabelo à disposição sob pedido;
- ✓ Serviço de lavanderia;
- ✓ Televisão em 100% das UH;
- ✓ Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- ✓ Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- ✓ Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais;
- ✓ Sala de ginástica/musculação com equipamentos;
- ✓ Serviço de facilidades de escritório virtual;
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH;
- ✓ Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH;
- ✓ Restaurante;
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar;
- ✓ Serviço à la carte no restaurante;
- ✓ Bar;
- ✓ Área de estacionamento com serviço de manobrista;
- ✓ Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, baby-sitter, venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc);
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- ✓ Programa de treinamento para empregados;
- ✓ Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos) para promover a sustentabilidade;
- ✓ Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade;
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

- **CINCO ESTRELAS**

- ✓ Serviço de recepção aberto por 24 horas;
- ✓ Serviço de mensageiro no período de 24 horas;
- ✓ Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes;
- ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 17 m²;
- ✓ Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional;
- ✓ Banheiro nas UH com 4 m²;
- ✓ Disponibilidade de UH com banheiro;
- ✓ Roupão e chinelo em 100% das UH;
- ✓ Berço para bebês, a pedido;
- ✓ Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc)
- ✓ Café da manhã nas UH;
- ✓ Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (room service) no período de 24 horas
- ✓ Troca de roupas de cama e banho diariamente;
- ✓ Secador de cabelo a disposição sob pedido;
- ✓ Serviço de lavanderia;
- ✓ Televisão em 100% das UH;
- ✓ Canais de TV por assinatura em 100% das UH;
- ✓ Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH;
- ✓ Mesa de trabalho com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais;
- ✓ Sala de ginástica/musculação com equipamentos;
- ✓ Serviço de facilidades de escritório virtual;
- ✓ Salão de eventos;
- ✓ Serviço de *guest relation/concierge*;
- ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH;
- ✓ Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH;
- ✓ Restaurante;
- ✓ Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar;
- ✓ Serviço à la carte no restaurante;
- ✓ Preparação de dietas especiais (vegetariana, hipocalórica, etc);
- ✓ Bar;
- ✓ Área de estacionamento com serviço de manobrista;
- ✓ Mínimo de seis serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, baby-sitter, venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc);
- ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- ✓ Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;

- ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las;
- ✓ Programa de treinamento para empregados;
- ✓ Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais);
- ✓ Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade;
- ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

Neste capítulo foi abordado o referencial teórico que está relacionado com os assuntos que serão trazidos no estudo de caso. A seguir será elucidada a metodologia aplicada para a elaboração deste trabalho.

3. METODOLOGIA

Na metodologia, é elucidado todo o processo científico envolvido no planejamento, execução e comunicação dos resultados da pesquisa. Sendo que, de acordo com Cervo, Bervian e Silva. (2007, p. 27), “entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”. Como complemento, Zanella (2007) diz que esse conjunto de processos é necessário para alcançar os fins de um estudo. Deste modo, este capítulo contempla o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e limitações do estudo.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa científica pode ser classificada de acordo com dois critérios básicos: quanto aos fins e quando aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista. No que se refere aos meios ela pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Conforme o esclarecimento mencionando, pode-se definir a pesquisa deste trabalho como uma pesquisa descritiva qualitativa, tendo como característica o estudo de caso e também bibliográfica, pois faz um levantamento retratando o que diversos autores trazem a respeito do assunto em questão, e ainda como o estudo de caso faz um levantamento da realidade vivida pela empresa alvo, numa tentativa de agregar conhecimento na junção do acervo bibliográfico e experiência prática da empresa.

A pesquisa qualitativa, utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação (BULMER, 1977) se apresenta como uma dentre as diversas possibilidades de investigação.

Na acepção de Chizzotti (1998), a pesquisa qualitativa permite uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Isso porque “o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes um significado” Chizzotti (1998, p. 83).

Segundo Triviños (1987, p. 133), o Estudo de Caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente". Esta unidade deve ser parte de um todo e ter realce, isto é, ser significativa e por isso permitir fundamentar um julgamento ou propor uma intervenção. O autor considera ainda que o estudo de caso orienta a reflexão sobre uma cena, evento ou situação, produzindo uma análise crítica que leva o pesquisador à tomada de decisões e/ou à proposição de ações transformadoras.

Por ser essa pesquisa um estudo de caso, os dados foram coletados junto à organização, a partir de observações feitas pelo pesquisador acerca dos eventos ocorridos, ou seja, os dados foram coletados em seu ambiente natural.

Por tratar-se de uma pesquisa descritiva, realizou-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. A finalidade desta pesquisa foi observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Para tanto, esta pesquisa não houve interferência do pesquisador, que pode apenas descobrir a frequência com que os fenômenos acontecem ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

O processo descritivo visou à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, foi realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Foram utilizados dois tipo de pesquisa: probabilística e não probabilística. A característica principal das técnicas de amostragem não-probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias e seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra. Dito de outro modo, não podem ser objetos de certos tipos de tratamentos estatísticos. (MARCONI e LAKATOS, 2002).

O tipo mais comum de amostra não probabilística é a denominada intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela (RABELO, 2013). Foram entrevistados os gestores e gerentes de linha da organização, onde foram coletadas informações que serviram de suprimentos para a descrição dos

procedimentos e como uso das mesmas podem servir de retorno para a tomada de decisão dentro da organização e também para a criação de estratégias que sirvam para que o objetivo seja atingido.

Para Rabelo, (2013), “a escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso (aleatória), quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido”. Neste tipo de amostra a premissa é de que cada componente da população estudada tem a mesma chance de ser escolhido para compor a amostra e a técnica que garante esta igual probabilidade é a seleção aleatória de indivíduos (RABELO, 2013). Foi feito e aplicado um questionário aos clientes, para verificar o grau de satisfação dos mesmos para com a organização. Foi respeitado o nível de tendenciosidade, buscando estar neutro, não se objetivando o marketing do hotel, mas o que realmente os clientes tiveram a dizer sobre a eficácia do mesmo. O documento foi deixado na recepção, onde os clientes foram convidados a responder as questões e ainda puderam deixar sua opinião seja ela crítica, elogio ou sugestão de melhorias.

O questionário foi aplicado aleatoriamente, sem qualquer indicação por parte dos colaboradores. A amostra foi de 150 respondentes, onde todos passaram pelo menos uma noite em uma das unidades. Os níveis de respostas estavam nas opções: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo.

Também foram observados todos os procedimentos que ocorrem na organização, para que se possa mapear os processos e observar o fluxograma. Para isso, foi feito um acompanhamento de todos os setores que existem dentro da organização. Com isso foi possível verificar como o processo produtivo contribui para que a organização encontre as falhas e faça as devidas melhorias.

No capítulo 4 serão apresentados os dados coletados e suas análises.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo está dividido em tópicos e abordará o contexto histórico da Rede Kennedy, a estrutura física dos hotéis, a classificação que os hotéis se enquadram, os processos macro-operacionais e micro-operacionais de uma hospedagem e o fluxograma, a gestão e controle de estoques, o processo de compras, o planejamento bem como investimentos e objetivos da rede, os níveis de satisfação dos clientes em relação às hospedagens e do setor de eventos.

4.1 KENNEDY HOTÉIS: CONTEXTO HISTÓRICO

A origem que inspirou o empreendimento se deu pelo empresário Sr Nelso Werlich proveniente da cidade de Rancho Queimado em Santa Catarina e sua esposa Sr^a. Catarina, que chegaram ao município de São José, nos anos de 1970 com seus quatro filhos, entre eles, o Adoli Werlich e implantaram na cidade o tradicional Hotel e Churrascaria Nelso.

Com a consolidação do primeiro Hotel Kennedy passou a ser materializado a partir da aquisição do terreno em São José, onde se deu o início da construção do empreendimento hoteleiro, que foi fundado nos anos de 1980.

Após esse período, em virtude da demanda, surgiu a ideia de construir um novo empreendimento hoteleiro, o Kennedy Executive. O Hotel iniciou suas atividades em nove de novembro de 2013, também na cidade de São José SC. Cabe ressaltar novamente que o Hotel Kennedy e o Hotel Kennedy Executive são empresas familiares.

4.2 ESTRUTURA FÍSICA DOS HOTÉIS

A rede possui duas unidades: o Hotel Kennedy e o Hotel Kennedy Executive. A unidade do Kennedy, localizado no bairro Campinas, inicialmente contava com 40 UH distribuídos em quatro andares e posteriormente ampliado em 1997 passando a contar com 60 UH, nas categorias luxo e luxo-superior. Esta unidade considerada como um empreendimento de nível econômico. A unidade também possui duas salas de eventos.

A unidade do Kennedy Executive, localizado no bairro Kobrasol, possui 96 UH's, entre luxo e luxo superior, sendo dois adaptados para deficiente físico, e algumas unidades contam com cozinha americana. O empreendimento conta com restaurante, que possui capacidade para 120 pessoas e três salas para eventos. O Kennedy Executive Hotel possui também uma estrutura de lazer, com academia, sauna e jacuzzi para uso dos hóspedes, que estão localizados na cobertura do empreendimento. Conta com serviço de lavanderia aos clientes terceirizada, serviços de alimentação com café da manhã servido diariamente no restaurante do hotel na forma de *Buffet*. Almoço e Jantar, com opções à *La carte* e ainda *Room Service*.

Ambos os hotéis oferecem serviço de Wi-Fi, café da manhã e estacionamento de forma gratuita conta com serviços de recepção e segurança 24h.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS HOTEIS POR ESTRELAS

A unidade Kennedy possui uma classificação de três estrelas, enquanto que a unidade Executiva possui quatro. A tabela a seguir elenca a veracidade conforme exigências para a classificação da categoria quatro estrelas:

Legendas:

	Possui o item exigido
	Não possui o item exigido
	Possui, mas restrito ou em partes.

TABELA 1: CLASSIFICAÇÃO DA REDE KENNEDY POR ESTRELAS (continua)

EXIGÊNCIA	UNIDADE KENNEDY	UNIDADE EXECUTIVA
Serviço de recepção aberto por 24 horas		
Serviços de mensageiro no período de 24 horas		
Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes	SOMENTE NA CATEGORIA LUXO SUPERIOR	
Banheiros nas UH com 3 m ² (mínimo 90%)	EM 100%	EM 100%

(Continuação)

Berço para bebês, a pedido		
Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc)		
Café da manhã na UH		
Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (room service) no período de 24 horas		
Troca de roupas de cama e banho diariamente		
Secador de cabelo à disposição sob pedido.	Em 100% das UHs	Em 100% das UHs
Serviço de lavanderia		Terceirizado
Televisão em 100% das UH		
Canais de TV por assinatura em 100% das UH		
Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH		
Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais.	Somente na categoria luxo superior	
Serviço de facilidades de escritório virtual		
Minirrefrigerador em 100% das UH		
Climatização (refrigeração/calefação) adequada em 100% das UH		
Restaurante		
Serviço de alimentação		

(Continuação)

disponível para café da manhã, almoço e jantar.		
Bar		
Serviço à la carte no restaurante		
Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, baby-sitter, venda de jornais e revistas, farmácia, loja de conveniência, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc)		
Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água		
Área de estacionamento com serviço de manobrista	Possui estacionamento, mas não possui manobrista.	
Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem		
Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.		
Programa de treinamento para empregados		
Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos)		

(Conclusão)

para promover a sustentabilidade e medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.		
Pagamento com cartão de crédito ou de débito		
Sala de ginástica/musculação com equipamentos		
Area útil da UH, exceto banheiro, com 15 m ² (mínimo 90%)		

Fonte: O autor, 2017.

Seguindo então as exigências do ministério do turismo e a classificação da SBClass, ficou evidenciado que os hotéis se enquadram nas categorias supracitadas, sendo que os itens que a unidade Kennedy não possui para quatro estrelas ainda assim o classificam como três estrelas.

4.4 PROCESSOS E FLUXOGRAMA PARA HOSPEDAGENS

O setor de Reservas tem por finalidade prestar informações pontuais dos assuntos relacionados de maneira clara e objetiva com o intuito de aumentar a carteira de clientes e manter exclusividade no atendimento.

A Rede Kennedy possui a central de reservas em apenas uma unidade. O setor fica responsável pelo atendimento aos clientes de ambas as unidades, com foco e atenção à solicitação dos clientes. Isso por que muitas vezes, os clientes que não são habitues, não sabem da existência das unidades. O setor fica responsável, como procedimento padrão, de divulgar sobre toda a apresentação da rede.

Os canais de comunicação são os básicos: telefone, e-mail e portais específicos com o setor de hospedagens. Possui comunicação e linkagem com vários portais, entre eles: Trend, Booking, Decolar, B2B, CMNET, Xpedian, CVC, HTL, entre outros. Tudo isso para que possa atender a demanda pertinente, em

sazonalidade ou não. Este é um dos fatores que têm agradado muito a diretoria, pois o retorno está sendo de grande relevância.

O processo de reserva é muito complexo. Quando solicitado uma reserva, sempre há uma troca de informações entre o solicitante e a central de reservas, especificando sempre os dados pertinentes para que seja alimentado no banco de dados das organizações estudadas. Porém estas informações precisam estar minuciosamente compreendidas, para que no decorrer do processo, não haja nenhuma interrupção ou retrabalho. Pensando nisso, as organizações investem em constantes treinamentos para seus colaboradores, com o intuito de o cliente entrar na organização e suas expectativas sejam atingidas ou superadas.

Após as informações chegarem, são lançadas no sistema de hospedagens que a rede possui, chamada de CMNET®. Um sistema é necessário num hotel, pois contribui para o controle de entradas e saídas, bem como outros elementos que estão envolvidos em uma hospedagem. Na figura 4, será mostrado como se inicia o procedimento de efetuação de uma reserva, com os dados a serem inseridos:

Figura 4: Informações para uma reserva individual

The screenshot displays the 'Reserva' (Reservation) window of the CMNET system. The interface includes a toolbar at the top with icons for 'Incluir' (Include), 'Alterar' (Change), 'Procurar' (Search), 'Reativar' (Reactivate), 'Cancelar' (Cancel), 'No-Show', 'Confirmar' (Confirm), 'Log', and 'Sair' (Exit). Below the toolbar, the form is organized into several sections: 'Contato' (Contact) with fields for 'Tel.' and 'Grupo'; 'Datas' (Dates) with 'Chegada' (Arrival), 'Partida' (Departure), and 'Confirmação' (Confirmation) dates; 'Hóspede' (Guest) with 'Sobrenome' (Surname), 'Nome' (Name), 'Tipo' (Type), and 'País' (Country); 'Número de' (Number of) with 'Adultos' (Adults), 'Crianças 1' (Children 1), and 'Crianças 2' (Children 2); 'UH' (Unit) with 'Tipo' (Type) and 'Número' (Number); 'Cliente / Posto' (Client / Post) with 'Posto' (Post); 'Tarifa' (Rate) with 'Tipo UH' (UH Type), 'Nº' (Number), 'Pensão' (Pension), 'Ajuste' (Adjustment), and 'Descontos' (Discounts); 'Reserva' (Reservation) with 'Origem' (Origin), 'Segmento' (Segment), and 'Doc' (Document); and 'No-Show' (No-Show) with 'Garante' (Guarantee), 'Cobra' (Charge), and 'Cofre' (Safe). A 'TARIFA BALCAO' (Counter Rate) button is also present. At the bottom, there are buttons for 'Requerimentos' (Requirements), 'Observações' (Observations), 'Informações' (Information), and 'Nome Empresa' (Company Name). The status bar at the bottom shows 'Reserva: 52390' and 'Status: A Confirmar' (Status: A Confirming), along with 'Ok', 'Cancelar' (Cancel), and 'Ajuda' (Help) buttons.

Fonte: Programa CMNET® (Uso interno do hotel).

O programa é bem completo. Fornece todas as informações referentes à chegada, saída, nome completo e quantidade de PAXs, tipo da UH a ser acomodado, tipo e valor da tarifa bem como a forma de pagamento, vinculação com empresas, observações que sejam necessárias e/ou pertinentes, dentre muitas outras. Isso possibilita um detalhamento das informações e também para consultas e registros históricos.

Após feito o processo de reserva, o fluxograma passa para o setor de recepção. A documentação segue para a recepção de cada unidade onde ocorrerá a hospedagem. A recepção de cada hotel cuida do chamado *pré-check-in*, que se trata de toda a conferência dos dados para que o *check in* ocorra com sucesso. No momento do *check in*, o colaborador inicia o procedimento já com a presença do cliente. O primeiro passo é identificar se o hóspede é habitue ou não. Quando é, apenas se confirmam os dados e se busca o cadastro completo para se atrelar à reserva. Quando é a primeira vez de um hóspede, solicita-se ao mesmo preencher uma ficha, onde são solicitados todos os dados pessoais, com o objetivo de se criar uma base de dados tanto para conhecimento e estatísticas, quanto para outros fins que sejam necessários.

Depois de feito o *check in*, o cliente recebe a sua chave e é orientado sobre a localização de sua UH. Em seguida, fica ciente de todos os serviços que o hotel possui inclusive os gratuitos. É imprescindível que o recepcionista fale de todos e deixe o cliente à vontade para perguntar em caso de dúvidas, devendo saber responder todas as questões que lhe forem feitas.

Após todo o processo de *check in* finalizado, o cliente segue para sua UH. Lá ele deve encontrar todo o material que lhe foi prometido. Tais materiais são padrão para a rede: toalhas limpas e de boa qualidade, materiais de higiene gratuitos, frigobar com vários produtos à sua disposição, TV e, em algumas UH's, mini cozinha com acessórios. Se por acaso algum produto estiver faltando, basta o mesmo solicitar junto à recepção que a mesma se encarrega de levar ou solicita para que o setor de governança assim o faça. Ainda há a auditoria no setor de recepção, que é realizada por volta da meia noite. Essa parte do processo serve para conferir todos os dados de todas as hospedagens do dia em questão. O auditor precisa analisar minuciosamente as informações com o intuito de que ocorra tudo bem no processo de *check out*. As gerências da rede cobram muito essa parte, pois qualquer detalhe que passe despercebido pode gerar aborrecimentos futuros com o cliente.

Depois de todo trâmite do setor de recepção, a atenção se dá pelo setor de governança. O departamento de governança de um hotel tem como função primordial manter os apartamentos, lobby, áreas sociais e de serviço que lhe forem designadas em perfeitas condições de higiene, limpeza e conservação. Dentro do departamento de hospedagem a governança é o setor que requer o maior número de funcionários e também é o que lida com mais materiais e suprimentos. Devido a estes aspectos, a eficiência do setor está diretamente ligada à utilização de técnicas de controle dos recursos disponíveis. Para tudo isto funcionar bem, são requisitos básicos planejamento, logística, organização, metodologia e boa administração de pessoal. E, é claro, saber lidar com o público.

No dia seguinte ao *check in*, a governanta faz um levantamento de quantos check-outs há para o dia, bem a quantidade de hospedagens que permanecerão. Isto se dá por que cada situação é um procedimento a seguir. Quando ocorre o check out e o cliente já não se encontra mais na UH, já é retirado todo o enxoval para que se possa fazer a higienização do ambiente. Há um procedimento padrão a seguir para que ocorra a limpeza completa do quarto. Os detalhes são minuciosos e as colaboradoras cumprem com muito zelo. Em relação quando há a permanência do cliente na UH, a higienização é feita conforme a vontade do cliente, ou seja, no horário que for de melhor viabilidade para o mesmo. Tal intenção se dá para que o cliente desfrute de tranquilidade e silêncio para se sentir bem acomodado.

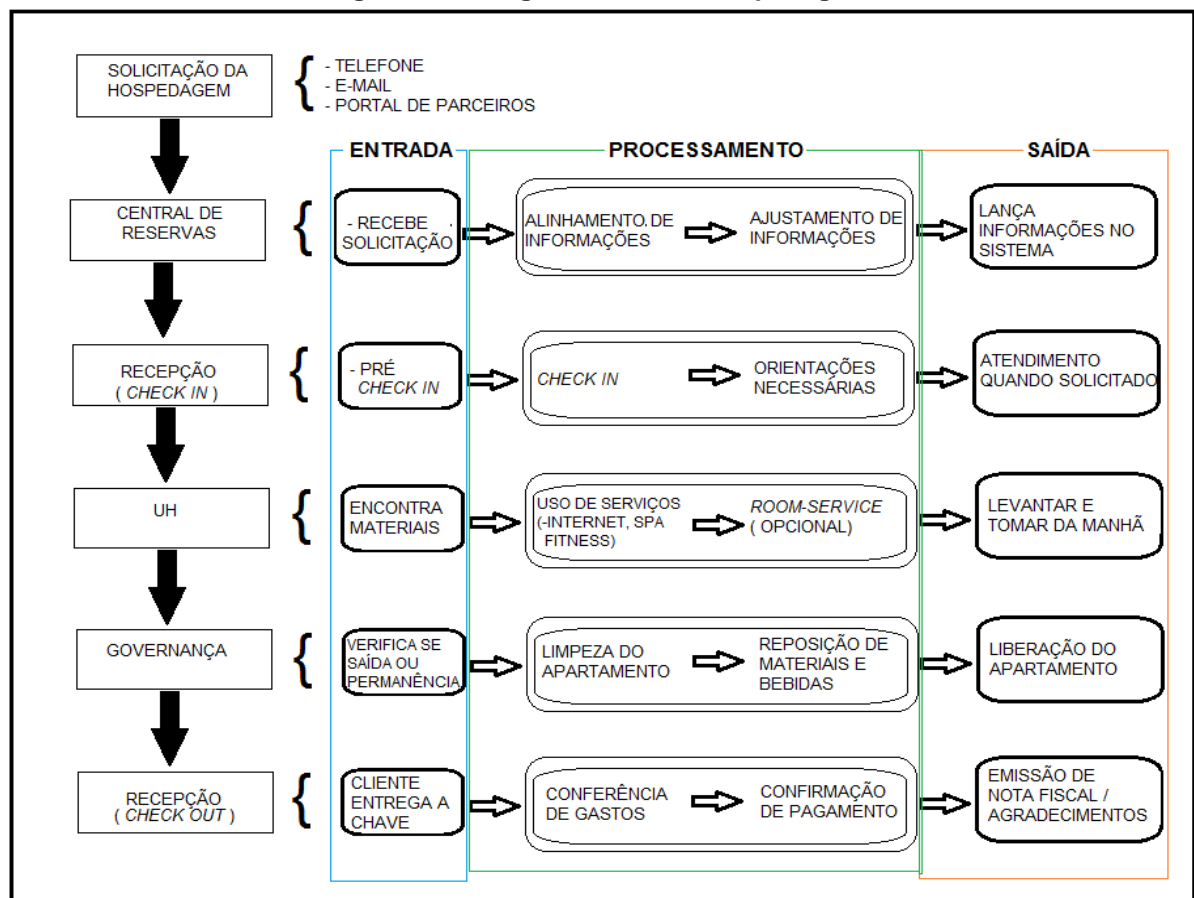
Conforme observado pelo autor deste e pronunciamento da gerência, o enxoval é de boa qualidade, bem como sua conservação e higienização. A rede possui lavanderia própria para a lavagem de seus enxovais. Utiliza de sofisticadas máquinas de lavação, secagem e esterilização. A diretoria explica que os custos com a sua lavanderia são elevados, mas que é um fator que não pode ser deixado de lado, pois é de extrema importância que o enxoval fique em perfeitas condições de uso.

Para o procedimento de *check out*, o cliente apenas dirige-se a recepção para encerrar a conta. Ali o mesmo entrega a sua chave e faz a conferência de seus gastos para a validação dos extratos e confirmação de seu(s) consumo(s). O colaborador faz o fechamento e alinha o pagamento, conforme já ajustado no *check in*. Além disso, há uma pequena pesquisa de satisfação, com o objetivo de saber se as expectativas foram atendidas ou se há reclamações a serem feitas. Se ocorrer alguma reclamação, ela não se passa despercebido. No mesmo momento é

solicitado que o cliente preencha um documento com os detalhes que sejam pertinentes à sua insatisfação durante a estada, para que depois o mesmo receba um *feedback* sobre a situação que passou, seja qual for o desconforto que por ventura tenha passado.

Na figura 5, podemos observar todo o fluxograma que envolve a hospedagem na rede Kennedy:

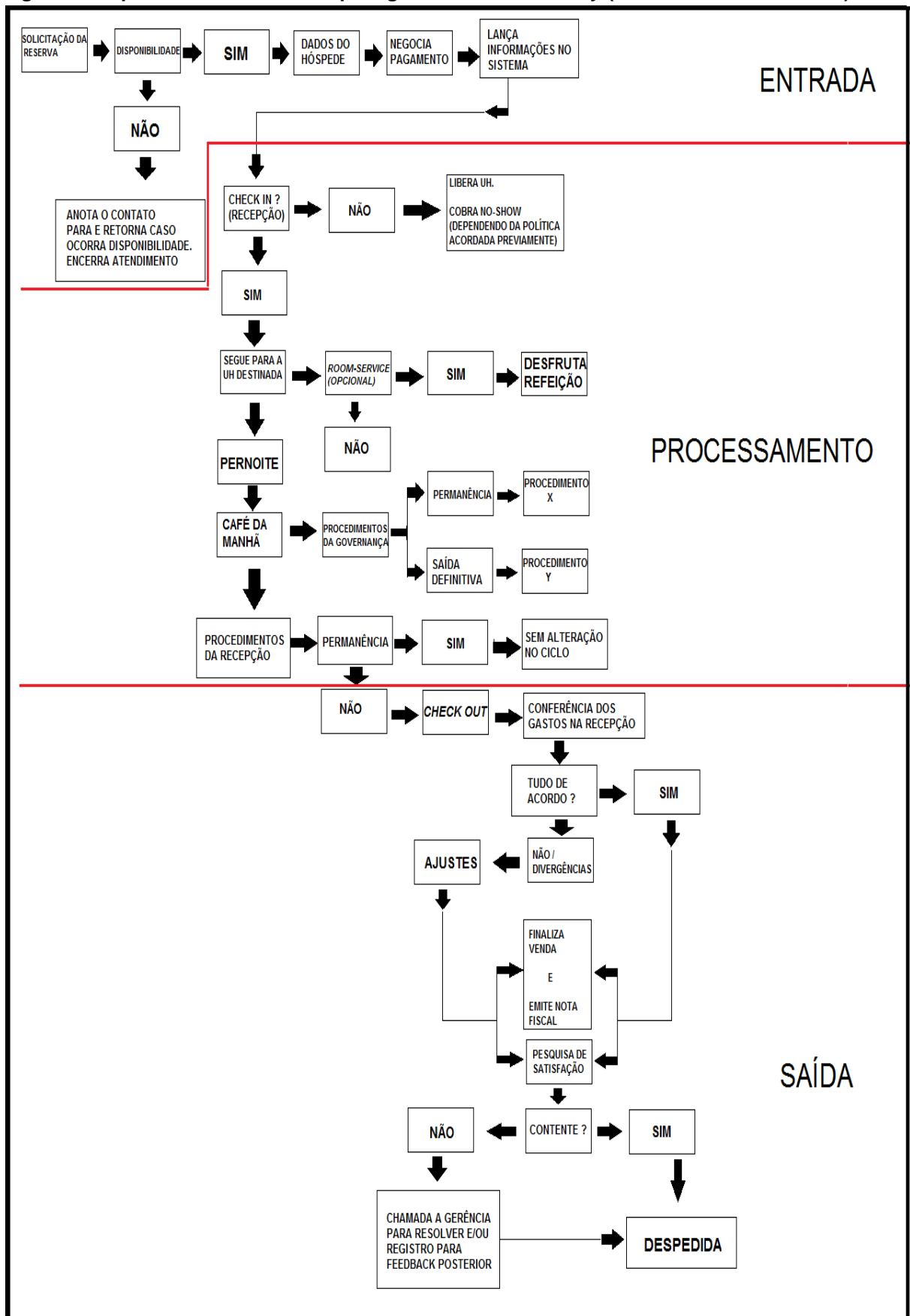
Figura 5: Fluxograma de uma hospedagem



Fonte: O autor, 2017.

Na figura 6, observamos todo o processo de cada setor envolvido de um modo macro-operacional:

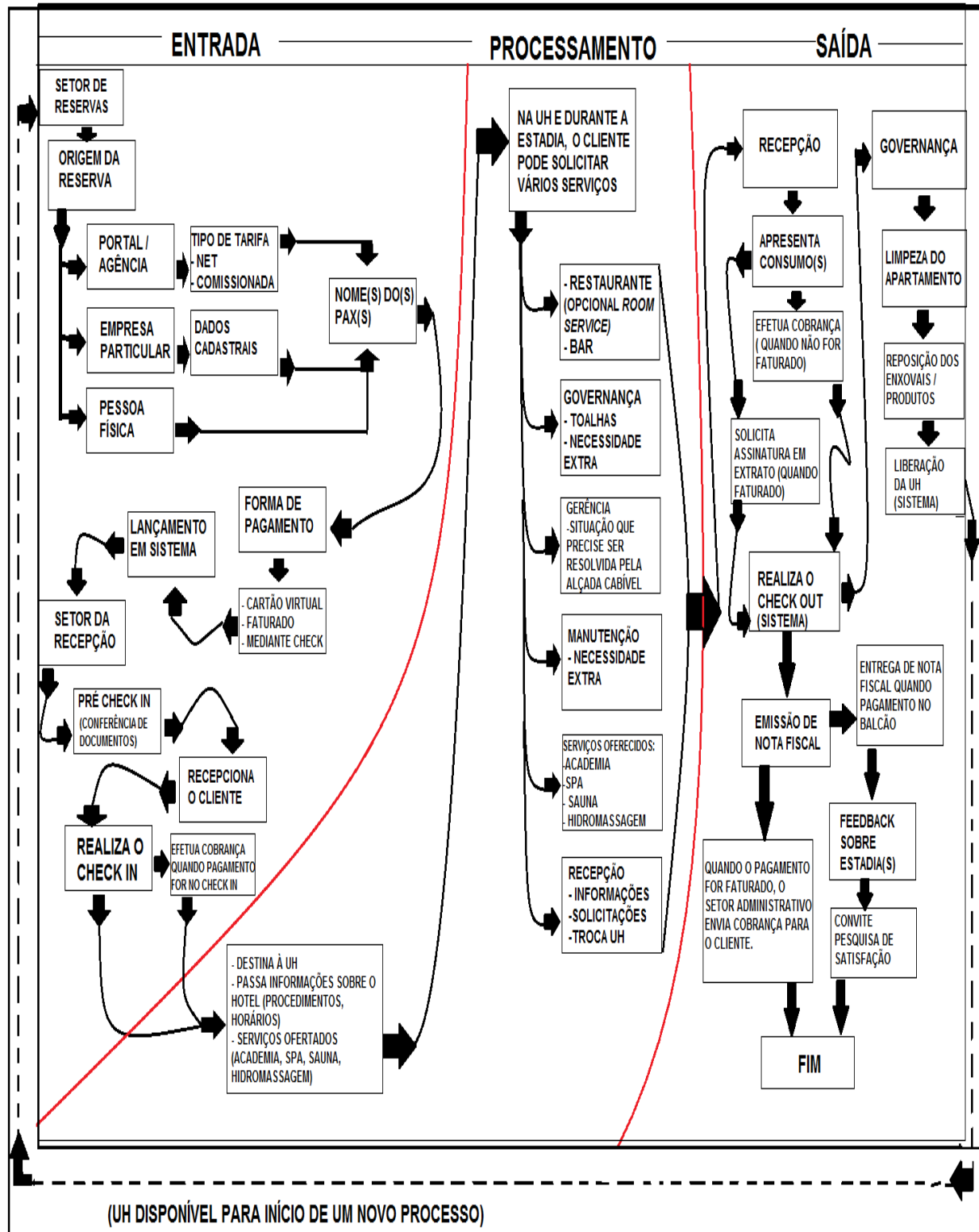
Figura 6: Mapa do Processo de hospedagem na Rede Kennedy (MACRO-OPERACIONAL):



Fonte: O autor, 2017.

Já na figura 7, observamos todo o processo de cada setor envolvido de um modo micro-operacional:

Figura 7: Mapa do Processo de hospedagem na Rede Kennedy (MICROOPERACIONAL)



Fonte: O autor, 2017.

O processo de hospedagem pode ser dividido em quatro etapas. A primeira é a reserva, que se dá quando o hóspede entra em contato com o hotel para obter informações sobre os diversos aspectos do estabelecimento e solicita a reserva. A segunda etapa é a chegada do hóspede ao hotel, que é o check-in. A terceira etapa é a hospedagem e refere-se a todo o período em que o hóspede permanece no hotel e a todos os serviços realizados para atendê-lo. A última etapa é o check-out, ou seja, a saída do cliente, quando a recepção adota todos os procedimentos finais, incluindo o fechamento das contas, e ocorre o pagamento dos serviços por parte do cliente.

4.5 ESTOQUES

Os estoques de produtos do hotel são, em sua maioria, de produtos que são utilizados no restaurante, para a preparação de pratos à *La Carte*, bufês e café da manhã. Então se trata de matérias-primas para a confecção alimentícia e também de insumos para a utilização em prol dos serviços internos de limpeza e conservação.

A organização possui dois almoxarifados em cada unidade. Um deles é utilizado para produtos de alimentação e bebidas, sendo este de maior tamanho. O outro serve para guardar produtos de limpeza.

A entrada de produtos é controlada por um sistema que a empresa possui. Quando chega uma entrega, o produto é conferido por outra pessoa, sempre com o acompanhamento da Nota Fiscal. Em tal sistema, é lançada toda mercadoria que chega, sendo lançado por um funcionário responsável por tal função. O sistema do almoxarifado que a empresa possui é bem sofisticado e integrado com os demais sistemas: Financeiro e Front, sendo este último responsável pela parte de hospedagem.

No sistema do almoxarifado, os dados lançados são os seguintes, conforme a figura 8:

- Nome do fornecedor;
- Data de emissão da Nota Fiscal;
- Número da nota fiscal e série;
- Valor a pagar;

- Data de pagamento;
- Tipo de documento;
- Tipo de pagamento;
- Centro de custo de entrada;
- Descrição dos produtos: qual produto, quantidade, valor total.

Figura 8 – Sistema de entrada de mercadorias

Sistema VHS - almoxarifado - CMNET

Após ser recebida, a mercadoria é acomodada em seu devido lugar, mas sempre atento às validades. É feito o giro da mercadoria, colocando sempre a mercadoria mais nova atrás, fazendo sempre com que a mercadoria mais velha venha a ser a próxima a ser utilizada. Com isso, observou-se que o hotel utiliza o sistema PEPS, utilizando sempre o produto que chegou primeiro. Porém a preocupação com a qualidade é sempre um fator importante e por isso o produto que é retirado do estoque para a utilização é sempre conferido, pois a alguns produtos tem validade curta. Além disso, há uma verificação periódica dos produtos.

4.5.1 CONTROLE DE ESTOQUE

Apesar de o hotel possuir um sofisticado sistema de entrada de mercadorias, a saída não possui uma boa complexidade. Não são feitos registros dos produtos que são retirados. Desta forma, observou-se que não há um controle absoluto por softwares e sim apenas “visualmente”.

Quando há a necessidade de utilização de algum produto, o meso é apenas retirado. A diretoria diz que está planejando mudar e aperfeiçoar o método de saída, para que os registros venham a se tornar obrigatórios, pois veem a necessidade de se acompanhar o que é gasto por métodos tecnológicos.

4.5.2 COMPRAS

As compras de suprimentos básicos são realizadas semanalmente por apenas uma pessoa. Um dia antes da compra é feito o levantamento dos produtos que estão acabando e também das previsões que antecedem, como por exemplo, se haverá algum evento no hotel e precise preparar algum *coffe-break* para tal.

Geralmente nas quartas-feiras é realizada uma contagem rápida para verificação. Os produtos que necessitam serem comprados são anotados numa planilha de modo manual. Este procedimento é feito pela manhã. No período da tarde são chamados os fornecedores que já são cadastrados e mantêm a parceria há algum tempo.

No momento da compra, é realizada uma cotação com os vendedores presentes. Porém nem sempre será o menor preço o ganhador, pois o produto pode estar pouco mais barato, mas a qualidade não é satisfatória. Depois de realizadas as compras então apenas se formalizam de modo positivo para a emissão de notas, por parte das empresas vendedoras.

Os produtos são entregues no dia seguinte, geralmente nas quintas-feiras. Aí então é que se entra o procedimento de recebimento (entradas de mercadorias), conforme explicado anteriormente.

O método de cotação foi assim escolhido pela diretoria para que não se ocorra qualquer tipo de injustiça em preços, causados muitas vezes quando se tem apenas um fornecedor.

O método de contagem, apesar de ser simples e básico, ainda dá resultados satisfatórios. Porém o descontentamento por parte da diretoria se trata apenas do tempo que se leva para saber das quantidades existentes em seus almoxarifados.

A diretoria está planejando sofisticar tal método, porém já fizeram vários testes e não estão encontrando um caminho que consiga satisfazer tal necessidade. Inclusive estão cogitando a ideia de mudar os procedimentos internos, ao qual não forneceram os detalhes.

4.6 PLANEJAMENTO, INVESTIMENTOS E OBJETIVOS DA REDE

A diretoria deixou bem claro que o objetivo principal da rede é se consolidar no mercado hoteleiro regional como destaque entre todos os concorrentes do mesmo padrão que existem na grande Florianópolis, principalmente no município ao qual está localizado, que é São José, SC.

Para isso, utilizam de um detalhado planejamento financeiro. Tentam ao máximo reduzir ou acabar com os custos desnecessários, bem como aplicar os investimentos onde é mais pertinente.

Um dos diretores entrevistados deixou claro que em momento algum houve prejuízos. A unidade mais antiga possui a receita menor que a unidade executiva. Porém os custos também são mais baixos. Na unidade executiva, inaugurada em 2013, o nível da receita sempre esteve em situação de afluxo, até o início do ano de 2016. Para tal ano, o diretor considerou a receita sempre no mesmo patamar, apenas não caindo. Tal situação se dá, segundo ele, devido à crise que a economia está enfrentando para o ano. Mas é considerável que exista uma gangorra na economia devido às instabilidades em muitos setores.

Contudo, o diretor acredita que a eficácia está se cumprindo conforme esperado, mas não conforme o almejado. O lucro sempre está ocorrendo, porém poderia estar em maior escala. O problema está no quesito eficiência. A redução de custos ainda não está de acordo com o que se busca.

Mas estão investindo alto, tanto em infra-estrutura quanto em publicidade. O investimento maior de infra-estrutura ocorre na unidade mais antiga, no Hotel Kennedy. Foi feita uma reforma geral no hotel, onde foram gastos mais de R\$ 150.000,00. Foram substituídos todos os aparelhos de televisão antigos por outros

modernos. Também foram instalados aparelhos de ar condicionados novos em todas as UH's. O salão de café da manhã também ganhou ar condicionado.

O investimento em infra-estrutura na unidade nova é apenas na manutenção, tanto na preventiva ou na corretiva. Porém os investimentos em publicidade têm aumentado. Foi contratada uma agência de publicidade para cuidar dos negócios da rede. Também estão investindo no *Google Adwords*, uma ferramenta de busca que tem proporcionado grande retorno para a organização. Recentemente, houve a inclusão das unidades no sistema de busca *tour 360º*. Isso proporciona o cliente conhecer internamente toda a estrutura através da internet, sem se preocupar em ir até a unidade para fazer pessoalmente. Houve também, durante o período de estudo, um investimento de mais de R\$ 10.000,00 em brindes, uma forma de retribuir em forma de agradecimento para o cliente.

A área de eventos é o setor no qual existe maior investimento comercial, procurando fomentar eventos que geram hospedagem e alimentação. Além disso, o hotel busca atender os pedidos de seus clientes para diferentes tipos de eventos. A parte de eventos trata do setor com maior crescimento de vendas e com o maior retorno financeiro em relação aos custos operacionais, uma vez que se trata de aluguel de sala, sem altos custos marginais. Devido a isso, pode-se dizer que essa área é a futura "estrela" da empresa.

No setor de eventos houve muito investimento no último ano. Antes se terceirizava os equipamentos. Atualmente, houve a aquisição de equipamentos áudio-visual. Tal investimento foi bem aplicado, pois o retorno foi bem alto. Além disso, a qualidade dos equipamentos supera os alugados anteriormente. Tudo para facilitar todo o processo de locação aos clientes e também para proporcionar um produto de qualidade para os mesmos.

No quesito hospitalidade, a rede investiu em kits guloseimas para as UH's. Tal projeto se deu pela necessidade solicitada pelos próprios clientes. Isso mostra o interesse dos gestores em ouvir seus clientes, demonstrando que sempre estão abertos a sugestões que possam vir a tornar a hospedagem mais confortável e de boa qualidade.

Ao se tratar de alimentos e bebidas (A&B) percebe-se que o hotel possui um grande investimento operacional no setor, porém com pouco investimento comercial, sendo utilizado em sua maioria pelos hóspedes e clientes de eventos. É uma área

que requer uma grande atenção e cuidado, de maneira que os clientes estejam satisfeitos e seguros com o serviço prestado pelo hotel.

Em relação ao restaurante que a unidade executiva possui, serão colocados aparelhos de televisão com canais de esporte. Quando questionado sobre o porquê de tal escolha de canal, o diretor explicou que a grande maioria de seus frequentadores são masculinos e estes sugerem que a organização poderia tornar o ambiente num local mais descontraído e, com isso, mais acolhedor para tal público.

Depois de notados tais pontos notou-se que a gestão da rede se preocupa em demasiada por qualidade, visto que só se busca a evolução constante e não a estagnação. Isso é de extrema importância, pois a inovação e a acatância de ideias dos clientes consegue modificar e mudar a trajetória de uma organização, tornando-a com qualidade superada perante seus concorrentes e destaque no nicho que está inserida.

A unidade Executiva está se posicionando de forma singular na mente de seus clientes, uma vez se tratando de um hotel moderno e completo, preparado para atender da melhor forma os seus clientes. Apesar de ser um empreendimento recente, já se percebe uma grande alavancagem nas vendas e no retorno financeiro do investimento. Isso se dá pelo posicionamento da marca na mente de seus clientes, buscando a qualidade e o preço justo nos seus diferentes serviços oferecidos.

4.7 A QUALIDADE PARA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

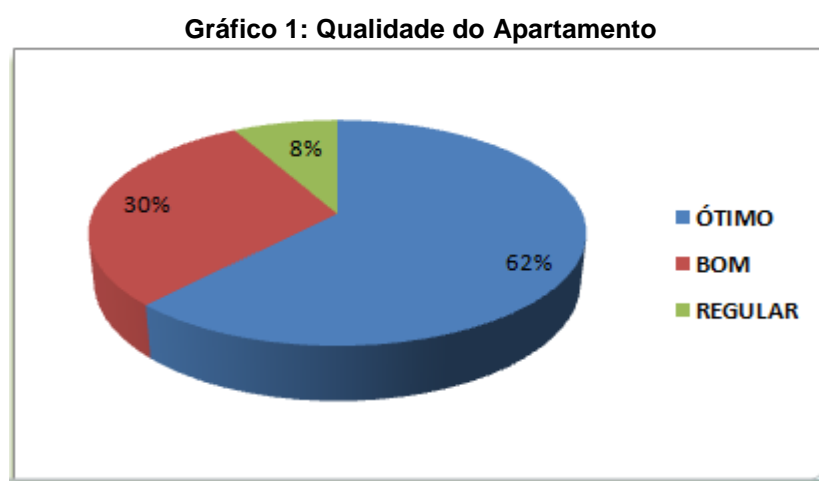
Qualidade é uma atitude que não tem começo, meio e nem fim. A qualidade de um produto oferecido exige uma intensa continuidade e deve se chegar a integrar-se a mentalidade de cada funcionário. Qualidade nada mais é do que qualquer coisa que pode ser melhorada, não estando associada somente aos produtos e serviços, mas também a maneira como as pessoas trabalham e como os sistemas e procedimentos são realizados. A qualidade inclui todos os aspectos do ser humano e a conformidade com os requisitos dos clientes.

Foi realizada uma pesquisa de satisfação durante o período de estudo da organização. Os indicadores de satisfação abordados foram:

- Qualidade do quarto;
- Serviço de quarto;

- Limpeza do apartamento;
- Atendimento na recepção;
- Café da manhã;
- Serviços de lavanderia;
- Serviços de Internet;
- Espaço Relax;
- Fitness Center.

Em relação à qualidade do apartamento, obteve-se no nível de ótimo 62% das respostas. Os clientes que avaliaram como “bom” foram 30% e como regular 8%. Abaixo do nível regular, não se obteve nenhuma resposta. O gráfico 1 demonstra como ficou a divisão das respostas:

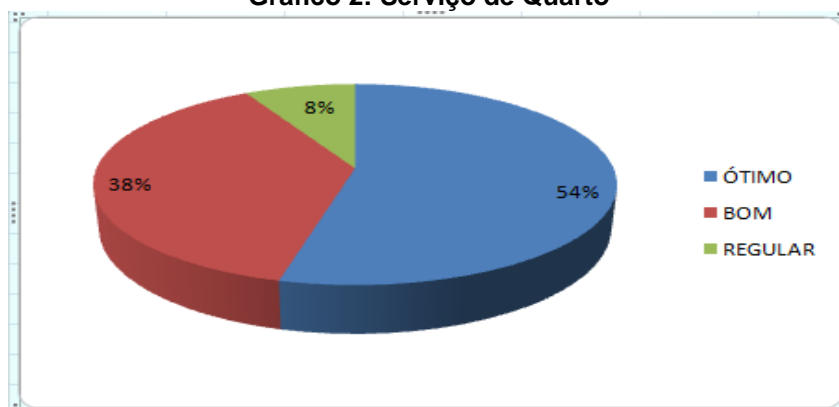


Fonte: O autor, 2017.

Percebe-se que nesse quesito, os clientes estão bem satisfeitos. A qualidade do apartamento é de extrema importância, pois é ali que muitos clientes passam boa parte da estada e realizam muitas vezes análises minuciosas sobre tudo que está dentro do apartamento, inclusive a estrutura e conservação do mesmo.

Sobre o serviço de quarto, 54% dos clientes avaliaram como sendo no nível ótimo. Para o nível bom, foram 38%. Para o nível regular ficou em 8%, não havendo respostas para os níveis abaixo. O gráfico 2 apresenta as respostas:

Gráfico 2: Serviço de Quarto



Fonte: O autor, 2017.

Conforme salientado pela gerência, a essência do *Room Service* é poder proporcionar um serviço de qualidade ao cliente sem que este necessite sair do seu apartamento. Isto inclui uma variedade maior de produtos e serviços que podem ser disponibilizados ao seu público, seja um pedido de toalhas ou lençóis extra. Contudo, os pedidos que envolvem maior rapidez e complexidade no serviço costumam ser aqueles voltados às necessidades alimentares dos hóspedes, seja um prato *à la carte*, um café completo ou um lanche simples. São eles que envolvem maior planejamento e número de funcionários para que funcionem de forma correta, ágil e eficiente. A unidade que oferece o serviço de alimentação disponibiliza cardápios e cartas de bebidas aos seus hóspedes, dentro do próprio apartamento. São bem atraentes, claras e contém a logomarca da empresa, além, evidentemente, de estarem em boas condições de conservação e apresentação. Oferecem menus bilíngues e com figuras ilustrativas.

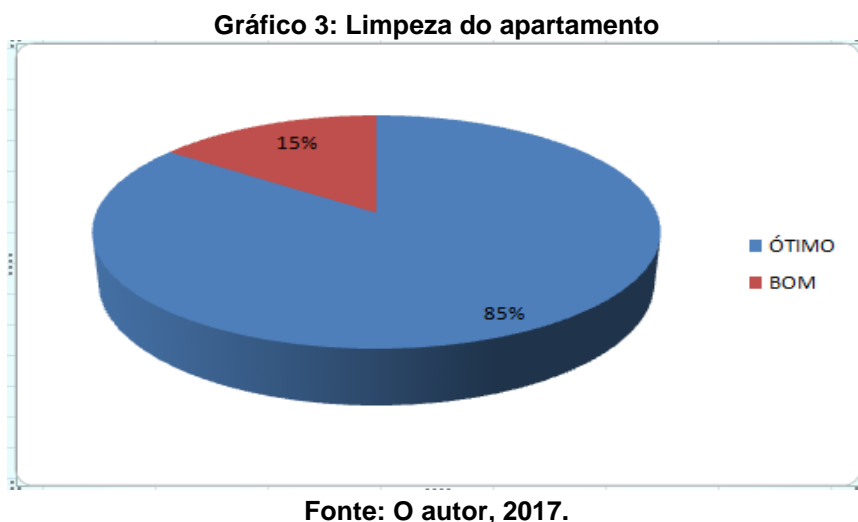
Sobre a limpeza do apartamento, o resultado foi bem destacável. A pesquisa apresentou 85% de satisfação no nível ótimo e o restante das respostas ficou no nível bom, com 15%. Conforme salientado pela diretoria, a unidade executiva ganhou recentemente um prêmio de melhor limpeza, avaliado pelos clientes no site booking.com e que ainda a melhor nota de todos os setores do hotel é a da limpeza. Um dos gestores afirmou que este parâmetro é bem cobrado do setor de governança, pois é inadmissível que haja reclamações por sujeira e que todas as UH's sejam revisadas antes da liberação.

O procedimento de revisão dos quartos é uma tarefa bem detalhista. A revisão dos quartos é sempre realizada pela responsável pela governança, no qual a mesma verifica a arrumação das camas, o frigobar, o cofre, a limpeza do chão, o pó

dos moveis, e verificar ainda se esta faltando mais alguma coisa, se caso isto não estiver de acordo o quarto não é liberado para ser ocupado. Este papel é da governança inspecionar as UH's, pois se algo não estiver de acordo o hóspede já terá uma imagem negativa do hotel logo na chegada ao quarto.

Conforme a gerência para se proporcionar um serviço de qualidade para os hóspedes primeiramente deve-se haver entendimento por parte dos setores principalmente por parte da recepção e da governança, um setor depende totalmente do outro para a liberação das UH's. A falta de comunicação entre estes dois setores pode gerar descontentamento ou algum constrangimento por parte dos hóspedes.

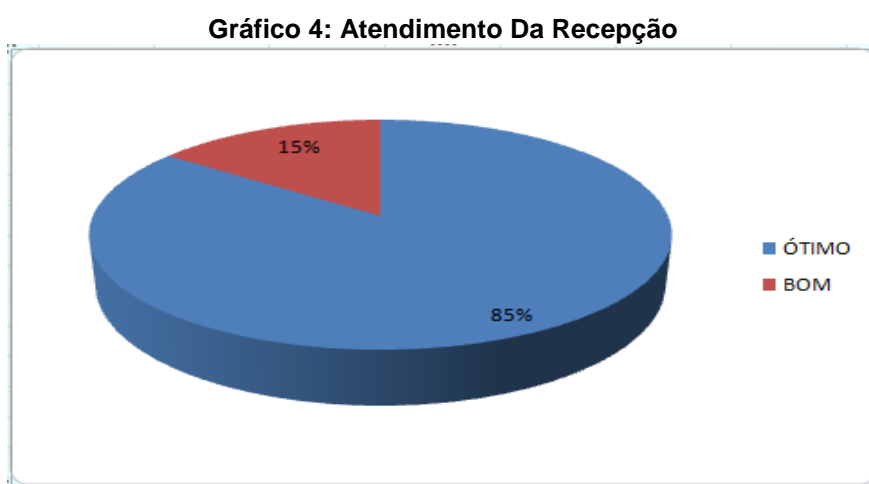
Para a realização de um serviço de qualidade de governança, deve-se em primeiro lugar ter união e entendimento entre os funcionários. Problemas no ambiente de trabalho devem ser resolvidos e na presença do responsável pelo setor, ou seja, pela governanta ou quando muito além, juntamente com o setor de recursos humanos. Isso é o que a rede Kennedy conceitua para que a sinergia ocupe lugar na organização. No gráfico 3, os resultados apurados sobre a limpeza das UH's:



Sobre o atendimento na recepção, o resultado foi de 85% de nível ótimo e de 15% no nível bom. Isso demonstra a qualidade que o setor de recepção possui na visão de seus clientes. A gerência alegou focar muito nesse quesito, pois é onde há a maior troca de conversas com o cliente. Além de uma apresentação impecável, a postura e simpatia são bem observadas no setor. E ainda, são orientados a deixar

de lado o que estão fazendo quando um cliente se aproxima do balcão para que o hóspede se sinta bem valorizado e com muita importância.

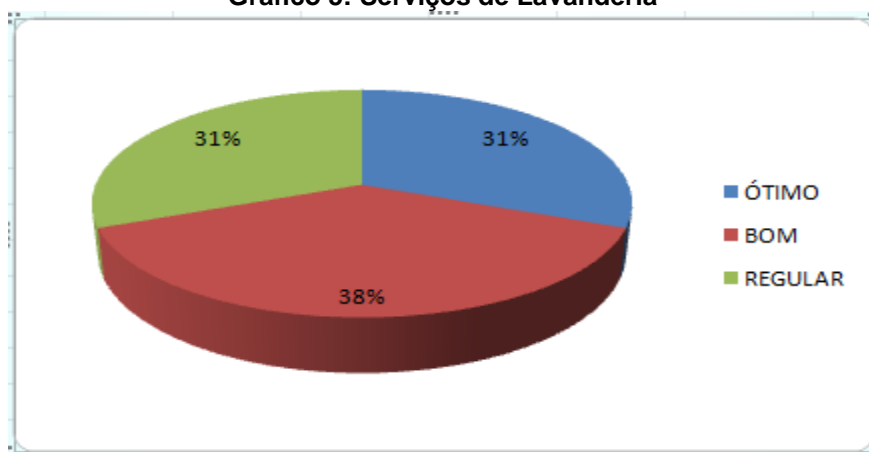
Para tanto, a gerência cobra em larga escala um bom atendimento aos clientes e sempre busca estar acompanhando o trabalho dos mesmos, para que não ocorra nenhum tipo de aborrecimento para os clientes. Há sempre um constante treinamento para o setor, pois é o primeiro contato físico que a organização tem com os hóspedes. Ainda foi observado, por demonstração da diretoria, que o setor é muito elogiado em alguns dos portais de reserva *on line* que a rede é parceira. O gráfico 4 apresenta a avaliação do atendimento no setor recepção:



Fonte: O autor, 2017.

Os serviços de lavanderia que os hóspedes usufruem são terceirizados na unidade Executiva e próprio na outra unidade. Mas vale a pena avaliar também, pois já que se trata de um parceiro da rede, cabe *feedback*. Os resultados apresentados pelos clientes que usufruíram os serviços foram os seguintes: 31% no nível ótimo, 38% no nível bom e 31% no nível regular. Mesmo assim, ainda está num padrão considerado satisfatório. A gerência disse que os resultados anteriores ao parceiro atual eram piores e geravam muitas reclamações e que, felizmente, com o parceiro atual, baixou consideravelmente. O gráfico 5 apresenta os resultados:

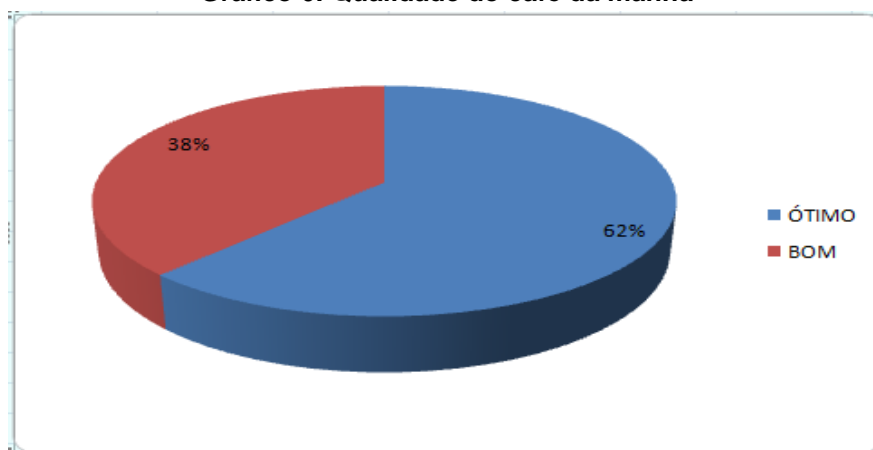
Gráfico 5: Serviços de Lavanderia



Fonte: O autor, 2017.

Sobre o café da manhã, a pesquisa apresentou os seguintes resultados: 62% no nível ótimo e 38% no nível bom. Nos níveis mais baixos não houve respostas. Contudo, houve uma reclamação no formulário de que o Buffet do café é muito repetitivo. A diretoria afirmou que já estavam verificando essa situação e que mudarão o cardápio diariamente com alguns itens. O gráfico 6 mostra os resultados:

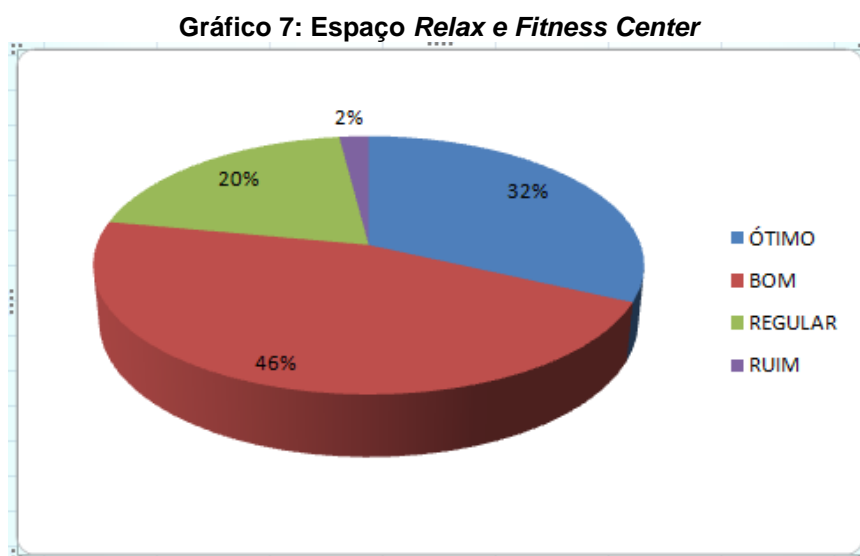
Gráfico 6: Qualidade do café da manhã



Fonte: O autor, 2017.

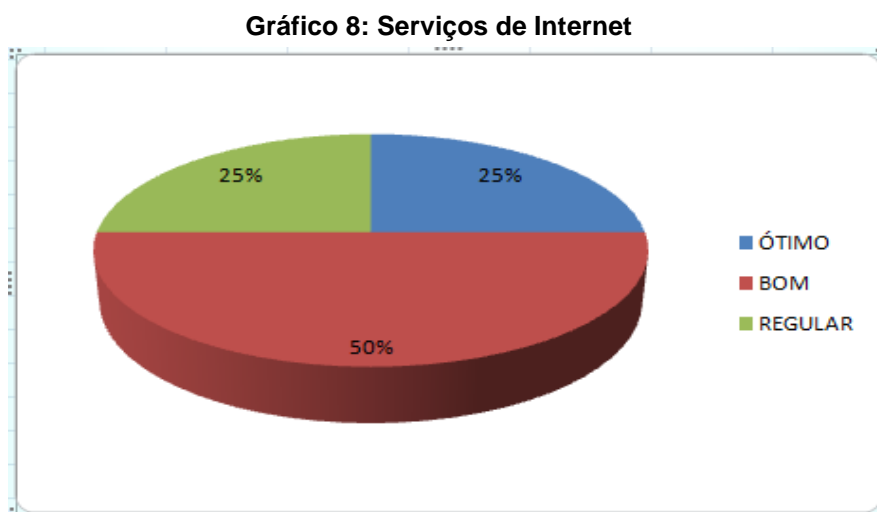
Os serviços do espaço *relax* e *fitness* Center tiveram como respostas avaliativas, em sua média: 32% no nível ótimo, 46% no nível bom, 20% como regular e 2% sendo ruim. Os respondentes do nível ruim alegaram com preenchimento em forma de redação no formulário que se trata apenas do horário que não é conveniente, mas não da qualidade do espaço e equipamentos. A gerência indagou que realmente existe um horário de funcionamento, mas que o

bom senso e a flexibilidade prevalecem e que não mediria esforços para abrir o espaço mediante a solicitação dos clientes. A satisfação é apresentada no gráfico 7:



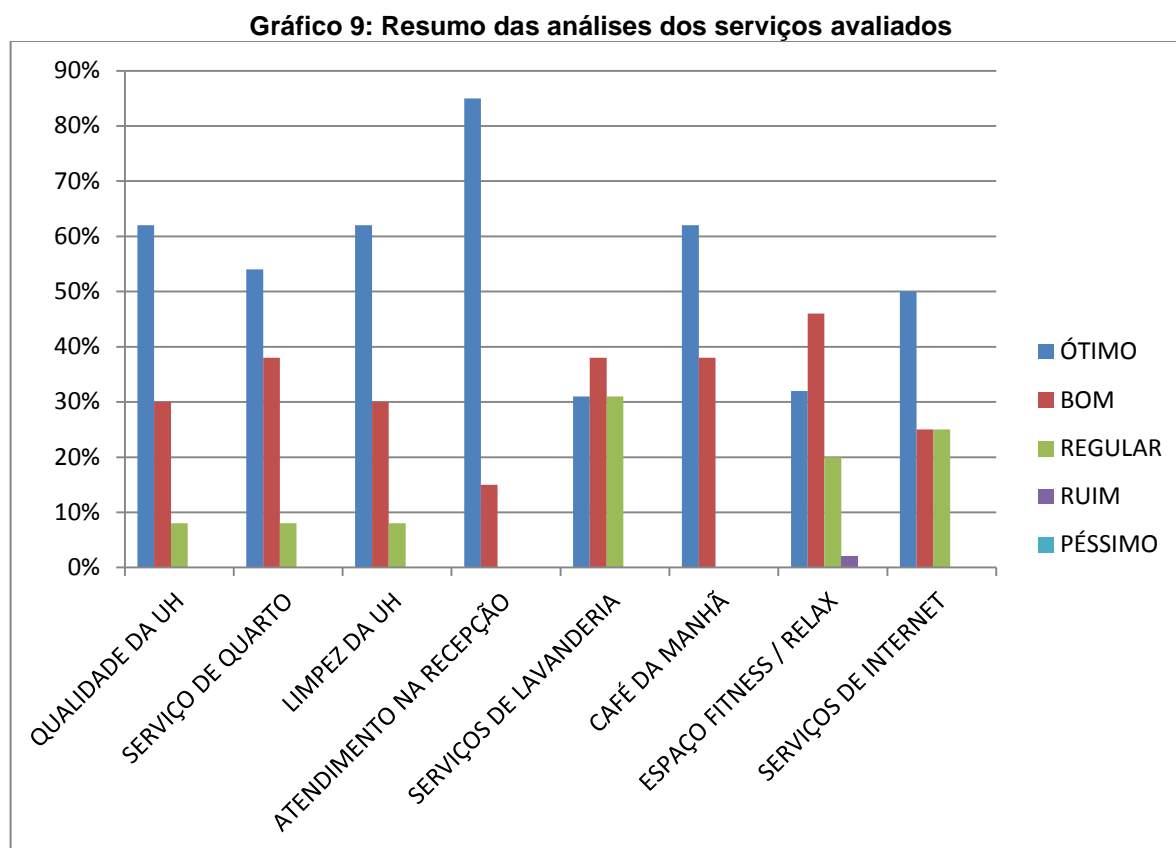
Fonte: O autor, 2017.

Em relação aos serviços de Internet, o grau de satisfação ficou da seguinte forma: 25% avaliaram como ótima, 50% como boa e 25% regular. A rede Kennedy contratou do seu provedor serviços de alto custo de internet com links dedicados. A velocidade contratada é muito alta. Porém sabe-se que o serviço de internet no Brasil é dos que mais geram insatisfação. O suporte é terceirizado e procede da melhor maneira possível para atender as exigências e necessidades que há nas unidades da rede. Portanto, isenta-se a rede da culpa de não ser 100% eficaz, pois não depende internamente que sua qualidade consiga atingir o pacote que foi contratado de seu provedor. No gráfico 8 a avaliação do serviço de internet:



Fonte: O autor, 2017.

No gráfico 9, observa-se o compilado dos dados graficamente:



Fonte: O autor, 2017.

A tabela 2 resume todos os serviços que a organização oferece e os seus resultados. Evidenciando ainda a conclusão da análise com os dados obtidos, que não houve respostas no nível “péssimo” em nenhum dos aspectos.

Tabela 2: Nível de satisfação dos clientes - (continua)

INDICADOR INTERNO DE ANÁLISE	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
QUALIDADE DA UH	62%	30%	8%	-----	-----
SERVIÇO DE QUARTO	54%	38%	8%	-----	-----
LIMPEZA DA UH	62%	30%	8%	-----	-----
ATENDIMENTO NA RECEPÇÃO	85%	15%	-----	-----	-----
SERVIÇOS DE LAVANDERIA	31%	38%	31%	-----	-----
CAFÉ DA MANHÃ	62%	38%	-----	-----	-----
ESPAÇO FITNESS /	32%	46%	20%	2%	-----

(Conclusão)

RELAX					
SERVIÇOS DE INTERNET	50%	25%	25%	-----	-----

Fonte: O autor, 2017.

4.7.1 QUALIDADE DO SETOR DE EVENTOS

O setor de Eventos tem por finalidade atender e informar os clientes sobre os assuntos relacionados sobre eventos de maneira exclusiva e passar ao cliente no atendimento a garantia do apoio durante seu evento.

O setor de eventos, através do contrato firmado entre o hotel e o cliente, se dá início a confecção da ordem de serviços à todos os setores envolvidos conforme as características do evento e suas particularidades. Esta ordem de serviço tem tempo máximo e mínimo para ser enviada aos setores responsáveis.

No dia do evento, diante de todas as informações referentes ao procedimento, é iniciado atendimento ao cliente onde se faz a necessidade de esclarecimento das dúvidas relativo ao evento em questão. Outros procedimentos quanto ao setor de eventos diz respeito aos espaços disponíveis e relacionados que dependendo das exigências, o direcionamento e indicação dependem do setor de evento e de seu responsável propriamente preparado para a indicação correta.

A seguir serão apresentados todos os procedimentos que envolvem a realização de um evento, desde o atendimento até o recebimento monetário:

- a) Se atendimento presencial: apresentar o hotel ao cliente e mostrar os espaços disponíveis e ao mesmo tempo informar sobre o procedimento do hotel e suas disponibilidades em produtos e serviços de maneira clara e objetiva;
- b) Se atendimento telefônico: A partir dos cumprimentos dar-se início ao atendimento onde se deve passar ao cliente as informações necessárias e os esclarecimentos de dúvidas com o puro objetivo de vender o espaço disponível;
- c) Disponibilidades: Antes mesmo de iniciar a negociação, deve-se observar a disponibilidade através das planilhas, que não está no sistema operacional utilizado pela Rede Kennedy que é o CMNET, e sim no Excel.

- d) Formular propostas: Depois de esgotadas todas as possibilidades de inclusão de serviços e produtos, mediante informações repassadas pelo cliente dá-se início a confecção da proposta que é enviada por e-mail ao interessado para sua análise e possíveis ajustes, inclusive de valores;
- e) Monitoramento das propostas: Conhecido por *follow up*, este procedimento tem por objetivo acompanhar o processo de decisão por parte do cliente com o simples intuito de transformar a proposta em contrato;
- f) Formalizar contrato de eventos: Diante das informações a respeito dos serviços e produtos que serão utilizados durante o evento, este contrato é enviado em PDF para o e-mail do cliente que deve voltar assinado também por e-mail para a oficialização dos direitos e deveres de ambas as partes;
- g) Preenchimento da ordem de serviços: Com as informações contidas apenas com dados dos serviços que serão executados pelo contratante que devem estar descritas de maneira clara (*padrão Kennedy*) e enviar aos setores que irão participar do evento para que fiquem cientes do programado para o dia;
- h) Preparar o salão para o evento: Trata-se de organizar o *layout* conforme solicitado pelo cliente. Disponibilizar e preparar serviços de sala, solicitar aos setores sua participação no que se refere a: limpeza do salão, disposição das louças e utensílios, equipamentos áudio visual e por fim testar desde tomadas até equipamentos;
- i) Atendimento ao cliente durante o evento: Trata-se de recepcionar o cliente, indicando e ou conduzi-lo ao salão onde acontecerá seu evento, estar à disposição e prestar todo apoio ao cliente enquanto seu evento acontece;
- j) Resolução de dúvidas e conflitos: Respeitando toda e qualquer indagação e resolver de maneira serena os problemas considerados de baixa complexidade e que não necessite acionar os responsáveis. Para os demais problemas, reportar ao gerente e ou responsável pelo setor; e
- k) Pós-evento. Consiste no preenchimento de formulário em Excel e salvo em PDF com informações sobre o fechamento das despesas e possíveis inclusões de consumo extra para envio ao cliente a título de conferência. Este processo antecede a emissão da respectiva nota fiscal, a cobrança direta ou a emissão do boleto, quando for pagamento faturado.

Abaixo a tabela 3 apresenta o nível de satisfação dos clientes que realizaram evento na rede Kennedy:

Tabela 3: satisfação dos serviços de eventos e envolvidos

INDICADOR AVALIADO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	NÃO UTILIZOU
Como foi o acolhimento da Empresa	73,33%	26,67%				
Salas de Eventos: instalações	66,66%	26,66%	6,68%			
Coordenação de Eventos	73,33%	26,67%				
Atendimento Auxiliares de Eventos	60%	40%				
Equipamentos áudio visuais	60%	20%	6,67%			13,33%
<i>Coffe Break</i>	60%	33,33%	6,67%			
Almoço	26,67%	40%	33,33%			
Jantar	20%	26,67%				53,33%
Equipe de Garçons	40%	33,33%	6,66%			20%
Hospedagem	40%	6,67%				53,33%
Equipe de Recepção	60%	40%				
Equipe Comercial	73,33%	20%	6,67%			
Estacionamento	46,66%	40%	13,34%			
Segurança	53,33%	46,67%				
Limpeza das salas	60%	40%				
Limpeza de banheiros	60%	40%				
Cumprimento dos horários	66,67%	33,33%				

Fonte: O autor, 2017.

Atualmente nota-se que a qualidade dos serviços prestados tem sido cada vez mais importante como fator de diferenciação entre as empresas, principalmente quando os produtos oferecidos possuem características e preços semelhantes.

Neste contexto, é muito importante que uma empresa tenha conhecimento do grau de satisfação dos seus clientes com os seus serviços.

Sobre os aspectos teóricos e práticos, a tabela 4 elucida os assuntos trazidos anteriormente e mostra a prática Rede Kennedy:

Tabela 4: Fatores de qualidade de serviços e sua aplicação na Rede Kennedy (continua)

FATORES	DEFINIÇÃO	PRÁTICA NA REDE KENNEDY
Acesso	A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do trajeto.	Localização de fácil acesso em São José (Próximo BR 101)
Estética	A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, os artigos genuínos e os funcionários.	Projeto arquitetônico e <i>Hall</i> de entrada bem elaborado.
Atenção/Assistência	A extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente ou dá a impressão de estar interessado no cliente e mostra a disposição em servir.	Equipe bem atenciosa, com vários elogios.
Disponibilidade	A disponibilidade das instalações do serviço, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente.	As unidades possuem muitas UH's. Apesar das lotações, raramente não atendem.
Cuidado	A preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável.	Equipe muito educada. A chefia é bem rigorosa com atendimento ao cliente.
Limpeza / Atratividade	A limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.	Preocupação constante pela limpeza e aparência no geral.
Conforto	O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço	Manutenção constante
Comprometimento	O comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.	Os funcionários sempre tentam ao máximo resolver as situações.
Comunicação	A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la.	Em alguns aspectos percebeu-se falha na comunicação, mas não compromete a organização.
Competência	A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento do produto ou serviço mostrado pelo	Funcionários sempre são bem treinados para instruir o cliente sobre os serviços da casa.

(Conclusão)

	peçoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade geral de fazer um bom trabalho.	
Cortesia	A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo peçoal da organização de serviço, principalmente o peçoal de contato, ao lidar com o cliente. Isso inclui a habilidade dos funcionários de não serem desagradáveis e intrusivos quando apropriado.	A organização não tolera funcionários criar discussões com o cliente.
Flexibilidade	Uma disposição por parte do peçoal do fornecedor a complementar ou alterar a natureza do serviço ou produto para atender às necessidades do cliente	Se tiver ao alcance, não há problemas em ajudar o cliente.
Cordialidade	O calor e a natureza da abordagem peçoal (em vez da abordagem física) do serviço, particularmente dos funcionários de contato, incluindo a atitude agradável, a habilidade de fazer com que o cliente se sinta bem-vindo.	Sempre cumprimentar o cliente, de preferência com um sorriso.
Funcionalidade	A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da "qualidade do produto", das instalações e dos artigos sofisticados.	Produtos com defeitos são substituídos.
Integridade	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados pela organização de serviço.	Não se faz cobranças indevidas. Clareza sempre ao encerrar uma conta.
Confiabilidade	A confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do peçoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente.	Todos os serviços e itens prometidos são cumpridos.
Responsividade	Velocidade e pontualidade de entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade da organização de serviço de responder prontamente às solicitações do cliente, com espera e tempo de fila mínimos.	Nunca deixar o cliente esperando muito.
Segurança	Segurança peçoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo do serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.	Ética e discrição para todas as situações pertinentes. Vigilância terceirizada.

Fonte: Adaptado de Johnston e Clarck (2002).

Neste capítulo foi observada a análise dos dados obtidos na organização estudada. No capítulo seguinte virão as considerações finais, onde serão expostos o diagnóstico, limitações e sugestões para a organização bem como para trabalhos posteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral, o objetivo geral foi alcançado, pois foi conseguido analisar os principais aspectos da qualidade em serviços no setor hoteleiro, pois diante da enorme diversidade de modalidades e de porte dos meios de hospedagem presentes no mercado e também das dificuldades provenientes da dificuldade de estabelecer um sistema mundial de classificação dos meios de hospedagem, torna-se necessário estabelecer abordagens alternativas que venham contribuir para o tratamento deste problema. Sobre este aspecto, considera-se essencial que tais abordagens sejam capazes de incorporar as percepções dos hóspedes dos estabelecimentos.

5.1 DIAGNÓSTICO

Apesar da literatura científica no âmbito da qualidade de serviços ser ampla e diversificada, ainda não existe um consenso a respeito de quais Dimensões da Qualidade (e itens vinculados a estas) são mais adequadas à mensuração da qualidade de serviços em meios de hospedagem, da medida mais adequada para mensuração da qualidade dos serviços e do modelo conceitual mais adequado para avaliação da qualidade de serviços.

O estudo abordado mostrou-se muito satisfatório em relação aos aspectos que foram analisados. A rede hoteleira Kennedy mostrou-se apta a suprir a necessidade de acordo com o grau de satisfação ofertado, pois notoriamente não oferece aquilo que não consegue atender. A qualidade percebida pelos clientes, seja hóspede ou cliente somente do setor de eventos, contribuiu para diagnosticar tal fato. No final do estudo para a concepção deste trabalho, a rede adquiriu mais uma unidade, o Kennedy Slim. Não houve tempo para buscar informações sobre esta unidade, porém trata-se apenas dos investimentos e ampliação da rede. Mas a ideia é manter os mesmos padrões de satisfação dos clientes.

Importante salientar que antes de ser feita uma promessa deve ser analisada a possibilidade do seu cumprimento, já que as empresas que não as cumprem são vistas com descrédito e desconfiança pelo cliente e pelo mercado em que atuam. Sendo assim, a qualidade não está ligada a um serviço de luxo, e sim a um serviço bem prestado, dentro de uma mesma categoria.

5.2 RELACIONANDO COM OS OBJETIVOS

O julgamento por parte dos clientes mostrou relacionado aos itens propostos como: Qualidade do quarto, serviço de quarto, limpeza do apartamento, atendimento na recepção, café da manhã, serviços de lavanderia, serviços de Internet, espaço Relax e fitness Center, por meio da pesquisa de satisfação, que a organização atingiu um relevante grau de satisfação. Com o incremento da competitividade entre os meios de hospedagem, existe uma necessidade crescente de buscar a mensuração da qualidade dos serviços prestados.

Foram identificados e mapeados os principais processos relacionados às hospedagens. Foram observados tanto no modo micro-operacional quanto no macro-operacional. Perceberam-se as distinções quando se olha para dentro da organização e se aborda as operações quando o cliente está participando diretamente ou quando somente os setores estão trabalhando, no que poderíamos chamar de bastidores. Há toda uma complexidade no processo da hospedagem, pois um simples erro, mesmo que consertado, pode prejudicar todo o fluxo e no final haver uma insatisfação.

A análise permite também que outros hotéis da mesma categoria possam se avaliar e permitir avanços ou mudanças, através de uma própria metodologia que consiga no final uma retroalimentação, levando em conta uma visão a qual consiga alcançar.

Ficou elucidado também sobre o controle de estoques em que não há o uso de ferramentas tecnológicas. A entrada é minuciosamente alimentada com todos os dados pertinentes. Mas percebeu-se que a saída não é controlada por sistema, mas apenas conforme contagem física convencional. Os produtos que saem do estoque não são dados como baixados.

Pode-se perceber que a unidade Executiva tem uma grande oportunidade com o setor do restaurante, porém precisa de maiores investimentos na área de vendas e comercial, a fim de fomentar um maior retorno financeiro, podendo deixar de ter apenas como clientes os usuários do hotel e elevar o setor a ter uma prospecção e maior conhecimento por clientes potenciais que venham a usufruir apenas do restaurante.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Internamente, caberia ao setor de Recursos Humanos, uma padronização no modo de atendimento, ainda que percebido e observado como bem satisfatório, um serviço que executa rigorosamente o mesmo padrão em todas as unidades que a marca possui, cria uma diferença no mercado competitivo, tornando-se além de vantajosa, uma marca referência no nicho envolvido e até mesmo para organizações de outros setores perceberem o quão vantajosa se tornaria, pois para o sucesso de um empreendimento, é necessário que haja uma preocupação constante em treinar, capacitando os colaboradores, para que estes possam atender com qualidade seus clientes, sendo assim, estes ficarão altamente satisfeitos e consequentemente haverá a fidelização dos mesmos.

Em relação ao controle de estoque, como sugestão seria controlar as saídas com registros diários em formulários e ao final do dia fazer o registro no software que a organização possui, para que na sequência se soubesse o saldo dos produtos.

Deixam-se ainda como sugestões para a rede estudada o investimento em tecnologias para adquirir mecanismos de pesquisas *on line* que facilitem filtrar e converter as avaliações dos clientes de uma maneira mais eficiente, pois isso facilitará o retorno e posicionamento sobre alguma situação que possa ocorrer durante uma hospedagem ou evento.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo se deram primeiramente pelo fato de que gestores de empresas hoteleiras não fornecem todas as informações que sejam necessárias para analisar e fazer minuciosas análises. É compreensível se levar em conta que muitas destas informações fazem parte de estratégias internas e possam dar uma alavancada no quesito da diferenciação, uma vez que não havendo diferenças, um fator de escolha pelos clientes seria apenas o preço, deixando assim de conseguir atrair e fidelizar novos clientes.

Uma segunda limitação foi realizar a pesquisa de satisfação. Percebeu-se que muitos clientes eram habitués de longa data. Isso proporcionou a percepção de certa familiaridade entre ambas as partes, fato que não compromete a credibilidade da organização, mas não causa impacto de avaliar como primeira impressão. Com

isso caberia, para uma próxima pesquisa, separar os perfis de público nesse quesito entre habitues e hóspedes novos.

Outras limitações podem ser consideradas na interpretação dos resultados quanto ao tamanho da amostra coletada, que eventualmente pode não ser representativa da população (total de hóspedes que frequentam o hotel). Mais especificamente, a vontade dos hóspedes de contribuir com a pesquisa foi um grande limitador – diversas recusas aconteceram, visto que muitos estavam com pressa para ir ao trabalho.

5.5 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em primeiro momento, o autor deste recomenda para futuros trabalhos uma análise em outras redes hoteleiras da região com o mesmo perfil que a estudada. Com isso, fazer uma comparação, podendo ser usado os dados obtidos na Rede Kennedy. Isso tornaria evidente se há uma busca constante pela excelência da qualidade do setor.

Em seguida seria diagnosticar a um nível global e também para futuras projeções de quem está no setor, um estudo sobre redes hoteleiras de outros países que se classifiquem na mesma categoria, mas não com o objetivo de copiar ou plagiar, mas sim como um possível benchmarking ou adaptação na posição geográfica que está inserido.

Também se sugere que a pesquisa de satisfação seja continuada e também monitorada, para diagnosticar o comportamento e a constante busca pela melhoria da qualidade, bem como o nível das expectativas atendidas sob a percepção do cliente.

Referências:

ALVES, Alda. Judith. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.

ALVES, Elias. (22 de fevereiro de 2010). **O que são "serviços"?** Acesso em outubro de 2015, disponível em: <<http://eticamark.blogspot.com.br/2010/02/o-que-sao-servicos.html>>

BARDINE, Renan Roberto. (2013). **Controle de Estoques de Matérias Primas**. Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.administradores.com/administracao/controle-de-estoques-de-materiasprimas>>

BEBER, Ariana. **Qualidade nos Serviços Hoteleiros**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000037, 10/07/2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/dissertacao/qualidade-nos-servicos-hoteleiros>> . Acessado em: 14/05/2017.

BULMER, Martin. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARVALHO, Gustavo. **Just in Time – JIT e Kanban**. São Paulo: Atlas, 2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; da SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESTARI, Tanara; GIMENEZ, Edson Leite. (2008). **A Importância da Satisfação dos Clientes: Um Estudo de Caso na Envelopex Artes Gráficas**. Acesso em outubro de 2015, disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed03/Artigo_03.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). **Administração: teoria, processo e prática** 4.ed. . Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1993.

CORDEIRO, Sandra. Terezinha. **Um Estudo Sobre As Atividades Desempenhadas Pelos Controllers Atuantes No Setor Hoteleiro De Florianópolis**. Florianópolis, SC, 2010.

DENES, Madson. (26 de março de 2008). **O que é Just in time**. Acesso em outubro de 2015, disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-just-in-time/21936/>>

DEMING, W. Eduard. **Out of the Crisis**: Massachusetts. Cambridge, Mass., 1986

DETZEL, Denis. H.; DESATNICK, Robert. L.. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DIAS, Célia Maria. **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**, São Paulo: Saraiva, 2003

DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador** . São Paulo: Pioneira, 1998.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em Qualidade: Fator de Sucesso para Desenvolvimento de Hotelaria e Turismo**. 1 ed. São Paulo: Roca, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GONÇALVES, Herbert. (19 de julho de 2008). **O Que é Qualidade?** Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>>

GRÖNROOS, Christain. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GUEDES, Ronaldo. (6 de outubro de 2008). **Administração da Produção**. Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/administracao-da-producao/25634/>>

GUIMARÃES, Fernanda Chagas. (2007). **Satisfação do Cliente**. Acesso em outubro de 2015, disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/satisfacao-cliente/satisfacao-cliente2.shtml>>

GUNDERSEN, Marit G.; HEIDE, Morten; OLSSON, Uff H. **Hotel Guest Satisfaction among Business Travelers: What are the important factors?** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 37, n. 02, p. 72 - 82. April, 1996.

HAYES, David; NINEMEIER, Jack. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2005.

HUTNER, Alexandra. (04 de janeiro de 2010). **O que é serviço?**. Acesso em outubro de 2015, disponível em:
<<http://estrategiaegestao.blogspot.com.br/2010/01/o-que-e-servico.html>>

JOHNSTON, Robert; CLARK, Grahlan. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR, Waltter. (14 de outubro de 2014). **Qual a diferença entre eficácia e eficiência?** Acesso em outubro de 2015, disponível em
<<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/diferenca-entre-eficiencia-eficacia/>>

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. - 2ª edição - São Paulo, Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. (2000). **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pretince Hall, 2000.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. (2008). **Administração de Produção e Operações** 8ª Ed. São Paulo: Pearson.

KRIESER, Paulo. (29 de janeiro de 2009). **A Diferença entre Eficiência e Eficácia**. Acesso em outubro de 2015, disponível em
<<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/51/paulo-krieser/29/01/2009/a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia>>

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da Produção**. São Paulo: Pearson do Brasil, (2012).

LOBOS, Júlio. **Qualidade Através das Pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert.. **Whether Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives**. Journal of Service Research, v. 7, n. 1 , p. 20 - 41, 2004.

MACHADO, J. L. (24 de Setembro de 2012). **Hospitalidade: mais que um conceito, um diferencial**. Acesso em 27 de Setembro de 2015, disponível em QI PROFISSIONAL:
<<http://qiprofissional.com.br/blog/hospitalidade-mais-que-um-conceito-um-diferencial/>>

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NATUCCI, Gabriel. (9 de abril de 2013). **Mapeamento de Processo**. Acesso em outubro de 2015, disponível em Auctus Qualidade e gestão:
<<http://www.auctus.com.br/o-que-e-mapeamento-de-processos/>>

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

OLIVEIRA, Judney de. (4 de abril de 2010). **Satisfação do Cliente**. Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/satisfacao-do-cliente/2859/>>

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica, Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e teses**. 2º Edição. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. (2007). **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: UnicenP, 1994.

PEREIRA, Laís de Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves; TERÇARIOL, Denise. (2009). **Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica**. Acesso em maio de 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010279722009000300013#b3>

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento E Gestão**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2007.

_____. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. (s.d.). Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2013/11/administracao-da-producao-conceitos.html>>

PORTAL DA EDUCAÇÃO. (s.d.). Acesso em setembro de 2015, disponível em Turismo e Hotelaria: <<http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria#!1>>

PÓS-GRADUANDO. **As diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa**. Disponível em: <<http://posgraduando.com/?p=3354>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

Rabelo, Renata. (2013) **Amostragem**. Acesso em maio de 2017, disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNXgAD/amostragem>>

RIGGS, James. **Administração da Produção: Planejamento, Aálise e Controle** v.1. São Paulo: Atlas 1976.

_____. **Administração da Produção: Planejamento, Análise e Controle** v.2. São Paulo: Atlas 1976.

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade: Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos Processos na Busca da Qualidade e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. **Princípios da Qualidade**. 2 ed. v. I. Porto Alegre 2000.

SILVA, Vanderlei. (10 de abril de 2012). **Eficiência e Eficácia**. Acesso em maio de 2017. Disponível em
<<http://producaoindustrialqualidade.blogspot.com.br/2012/04/eficiencia-e-eficacia.html>>

SILVEIRA, Cristiano Bbertulucci. (17 de novembro de 2012). **Fluxograma**. Acesso em outubro de 2015, disponível em CITISYSTEMS:
<<http://www.citisystems.com.br/fluxograma/>>

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas 1999.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da Produção**. São paulo: Atlas, 2002.

SOLOMON, Michael R.; STUART, Elnora. W. **Marketing: Real People, Real Choices**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal, 2003.

STOLL, Sueli Maria. **Hospitalidade: Conceitos E Reflexões Sobre Sua Percepção Prática Dentre Os Hoteleiros Do Destino Turístico De Balneário Camboriú - Sc**. Balneário Camboriú, SC. 2006.

SZWARCWALD, Célia Landmann; DAMACENA, Giseli Nogueira. (2008) **Amostras complexas em inquéritos populacionais: planejamento e implicações na análise estatística dos dados**. Acesso em maio de 2017. Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2008000500004&lng=pt>

TELMO, Aline Borges. (2 de setembro de 2015). **Qualidade Dos Serviços Hoteleiros**. Acesso em outubro de 2015, disponível em
<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=zzm3gyddr>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VELLOSO, Arnaud. (16 de maio de 2009). **Como entender os processos organizacionais**. Acesso em outubro de 2015, disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WADA, Elizabeth Kyoko; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. O. (2006). **Os Desafios da Hotelaria**. GV Executivo, 2006. pag. 53 - 57.

Yin, Robert. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

GLOSSÁRIO

À La Carte: pratos e bebidas, todos listados em um cardápio com os respectivos preços de cada produto.

Buffet: É uma forma de servir comida a uma grande quantidade de pessoas. De maneira geral, a comida é exposta em uma ou mais mesas para que o consumidor se sirva sozinho em uma ou mais passagens.

Check In: procedimento de registro do hóspede no hotel.

Check out: procedimento de saída do hóspede do hotel, incluindo o fechamento de sua conta.

Coffee-Break: "pausa para café", que muitas vezes é um intervalo no meio de uma reunião onde as pessoas fazem um lanche e convivem.

Concierge: Porteiro

Ex-Post-Facto: Locução adjetiva: realizado ou formulado depois de certo fato e com ação retroativa.

Feedback: Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Follow-up: acompanhamento de um processo após a execução da etapa inicial.

Full service: Serviço completo.

Google Adwords: Sistema no qual os anunciantes inserem os anúncios que desejam ver publicados nos resultados de busca do **Google**.

Guest Relation: funcionário responsável pelo atendimento dos hóspedes, informando-os sobre o hotel e a cidade e se colocando à disposição para resolver eventuais problemas.

Hall: Saguão

Hóspede Habitué: É o hóspede que vai com frequência ao hotel.

In Put: Entrada

Layout: Esboço de anúncio que é submetido à aprovação do cliente, com indicação da forma e disposição de seus elementos visuais mais importantes.

Lobby: Amplo salão ou vestíbulo na entrada de um hotel, teatro ou de qualquer prédio extenso.

On Line: Conectividade.

Output: Saída.

Room-Service: Serviço de Quarto.

APÊNDICE A

Assuntos abordados na entrevista e conversa com os gestores e gerência:

- 1) Contexto histórico**
- 2) Estratégias da Rede Kennedy**
- 3) Procedimentos de hospedagem**
- 4) Processos**
- 5) Fluxograma**
- 6) Procedimentos de compras**
- 7) Gestão de estoques**
- 8) Restaurante**
- 9) Setor de reservas**
- 10) Setor de lavanderia**
- 11) Setor de governança**
- 12) Setor de recepção**
- 13) Setor de cozinha**
- 14) Setor de eventos**
- 15) Software utilizado**
- 16) Dificuldades da organização**
- 17) Investimentos**

**APÊNDICE B –
Ficha da pesquisa de satisfação utilizada.**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO
SATISFACTION RESEARCH
BÚSQUEDA DE SATISFACCIÓN

Nome / Name / Nombre : _____

E-mail / E-mail: _____

Fone / Phone: _____ N°apto / Apto n°: _____

Data Check-In: _____ Data Check-Out: _____

Qual sua preferência por escolher o Hotel Kennedy?

What was your preference on choosing Kennedy Hotel? / ¿Cuál es su preferencia por elegir el Hotel Kennedy?

☐ **Atendimento**
Attendance
Tratamiento

○ **Localização**
Localization
Localidad

○ **Comodidade**
Convenience
Conveniencia

☐ Preço
Price
Precio

Apartamento que se hospedou






Apartament that stayed

Se alojó el apartamento

○ Luxo
Luxe / Lujo

☐ Luxo Superior

Superior Luxury / Superior de lujo

					
Qualidade do apartamento <i>Apartment's quality / Calidade de apartamento</i>					
Serviço de quarto <i>Room service / Servicio de habitaciones</i>					
Limpeza do apartamento <i>Apartment cleanliness / La limpieza del apartamento</i>					
Atendimento na recepção <i>Service at reception / El servicio de recepción</i>					
Serviços de lavanderia <i>Laundry service / Servicio de lavandería</i>					
Café da manhã <i>Breakfast / Dasayuno</i>					
Serviço de Internet <i>Internet service / Servicio de internet</i>					
Espaço Relax <i>Relax Center / Espacio Relax</i>					
Fitness Center <i>Espacio Fitness</i>					

Sua opinião é muito importante, deixe suas sugestões ou reclamações abaixo:

Leave your suggestions or complaints below / Dejar sus sugerencias o quejas a continuación:
